

Mit einem gut strukturierten Businessplan durchstarten?
Warum nicht.



Impressum
Herausgeber:
CREDIT SUISSE (Schweiz) AG
Postfach
8070 Zürich

credit-suisse.com/unternehmen
Ausgabe 2019

Vorwort	4
<hr/>	
1. Einführung	
1.1 Was ist ein Businessplan?	7
1.2 Wozu braucht man einen Businessplan?	8
1.3 Aufbau und Form eines Businessplans	9
<hr/>	
2. Gliederung und Inhalt des Businessplans	
2.1 Zusammenfassung	13
2.2 Unternehmen und Unternehmensstrategie	14
2.3 Produkte/Dienstleistungen	18
2.4 Markt/Kunden	20
2.5 Konkurrenz	24
2.6 Marketing	26
2.7 Produktion/Lieferung/Beschaffung	28
2.8 Forschung und Entwicklung	30
2.9 Standort/Administration	32
2.10 Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	34
2.11 Management/Führungsinstrumente/Organisation	36
2.12 Risikoanalyse	42
2.13 Finanzen	44
<hr/>	
Darstellungsverzeichnis	49
<hr/>	
Checkliste	51

Vorwort



Das wirtschaftliche Umfeld ist heute wesentlich anspruchsvoller geworden.

Abbau von Handelshemmnissen, Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer und Strukturwandel sind nur einige der Entwicklungen, die in einem immer rascheren Tempo ablaufen und viele Unternehmen vor wachsende Herausforderungen stellen. Solche Veränderungen bedeuten aber immer auch Chancen. Davon zeugen nicht zuletzt die über 10 000 Unternehmen, die in der Schweiz jährlich gegründet werden.

Erfolgreiche Unternehmensführung in einem turbulenten Umfeld verlangt vom Management nicht nur hohe Anpassungsbereitschaft, sondern auch klare Vorstellungen bezüglich der anzustrebenden Ziele und der zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel. Ein ideales Instrument, um diese Absichten festzuhalten, ist der Businessplan. Er dokumentiert die Marschrichtung, welche die Geschäftsleitung einschlagen will, und definiert einen verbindlichen und einheitlichen Bezugsrahmen für das Management. Investoren und Fremdkapitalgebern ermöglicht er die rasche

und fundierte Beurteilung eines Geschäftsvorhabens. Somit ist es wenig überraschend, dass der Businessplan ein zentrales Planungsdokument für das Management ist. Die Ausarbeitung dieses Planes und die Auseinandersetzung mit der eigenen unternehmerischen Zukunft bringen die Geschäftsidee weiter und legen den Grundstein für Ihren unternehmerischen Erfolg.

Diese Wegleitung zeigt auf, was ein Businessplan ist, wozu er dient, wie er aufgebaut wird und wie Sie bei der Erarbeitung Ihres eigenen Businessplans sinnvollerweise vorgehen. Wir verzichten bewusst darauf, Ihnen eine lose Sammlung von Checklisten abzugeben. Der Businessplan soll ein individuelles und persönliches Dokument sein, in dem es keine Musterlösung und kein Richtig oder Falsch gibt. Daher erfolgt die Entwicklung des Businessplans nicht in einem einmaligen Kraftakt, sondern in einem iterativen Lernprozess, in dessen Verlauf Varianten geprüft und wieder verworfen werden. Diese Arbeit erfordert das volle Engagement der Geschäftsleitung. Der Beizug von externen Fachleuten kann für die Beschaffung von Informationen, zur Sicherstellung einer systematischen Bearbeitung der einzelnen Fragestellungen und bei der Aufbereitung der Unterlagen sinnvoll sein. Die konzeptionelle Denkarbeit sollte aber nicht an Dritte delegiert werden. Schliesslich soll der Businessplan aufzeigen, wie Sie das Geschäft in die Zukunft führen wollen. Belohnt werden Sie für diese Arbeit mit einem wertvollen Instrument für die Unternehmensführung. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

Einführung



Der Businessplan, auf Deutsch Geschäftsplan oder auch Unternehmensplan,

zeigt zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten Ihres Unternehmens auf.

Im Businessplan formulieren Sie die Unternehmensziele und zeigen auf, mit welchen Massnahmen Sie diese erreichen wollen.

Ein Businessplan ist immer dann von grossem Nutzen, wenn ein wichtiger Entwicklungsschritt ansteht, sei dies die Gründung eines Unternehmens, die Einführung eines neuen Produkts, die Expansion ins Ausland oder die Übernahme eines anderen Unternehmens bzw. einer Nachfolgeregelung. In diesen oder ähnlichen Fällen ist es entscheidend, mithilfe des Businessplans aufzuzeigen, dass die Chancen des zukünftigen Erfolgs gegeben sind. Dies erfordert eine genaue Marktabklärung und Planung der unternehmerischen Aktivitäten.

Einerseits zwingt die Entwicklung eines Businessplans das Management, eigene Vorstellungen und Zielsetzungen übersichtlich darzustellen. Andererseits präsentiert das Management mit dem Businessplan interessierten Geschäftspartnern bzw. zukünftigen Führungskräften die Chancen und Risiken der angedachten Geschäftsstrategie. Er schafft Transparenz bezüglich der Lösungen zur Befriedigung echter Kundenbedürfnisse und fördert dadurch das Vertrauen in Ihr Unternehmen. Zusammen mit einem guten Management bildet er die Grundlage für eine dauerhafte überdurchschnittliche Rendite des Unternehmens. Dem Businessplan kommt somit auch die Bedeutung eines Akquisitions- und Verhandlungsdokuments zu.

Ziele des Businessplans

Der Businessplan:

- überprüft ein Vorhaben bzw. eine Geschäftsidee und zeigt die Machbarkeit auf;
- liefert Entscheidungsgrundlagen für den zukünftigen Geschäftspartner;
- hilft, Geschäftsideen wirkungsvoll zu präsentieren.

Von der Gründung bis zur Reife wird ein Unternehmen immer wieder mit neuen Situationen konfrontiert.

Dabei sind Unternehmen häufig auf die Unterstützung von Partnern angewiesen.

Ganz gleich, ob es sich um ein Finanzierungsge- such, ein Mandat für Verkaufsverhandlungen oder eine Unternehmensberatung handelt, im Umgang mit zukünftigen Geschäftspartnern ist der Businessplan in jedem Fall ein wichtiges Dokument. Bei einem Finanzierungsantrag, insbesondere bei Beteiligungsfinanzierungen, ist der Businessplan meist Voraussetzung für die Beurteilung Ihrer Geschäftsidee. Investoren, die sich mit einem namhaften Kapital an Ihrem Unternehmen beteiligen und dadurch auch einen Teil der unternehmerischen Risiken tragen wollen, müssen umfassend informiert werden. Diesem Bedürfnis gilt es Rechnung zu tragen.

Verwendungszwecke des Businessplans

Suche nach Investoren/Verstärkung der Eigenkapitalbasis

Zur Umsetzung zukunftsorientierter Strategien sucht Ihr Unternehmen neue Aktionäre. Solche Investoren verlangen immer einen Businessplan. Damit prüfen Sie die Projekte hinsichtlich Ge- schäftsidee und Marktchancen.

Zusammenschlüsse, Übernahmen, Nachfol- geregelung und Verkauf von Unternehmen

Falls Sie planen, Ihr Unternehmen zu verkaufen, hilft Ihnen der Businessplan, dieses transparent vorzustellen. Ein potenzieller Käufer wird diejeni- gen Firmen einer näheren Prüfung unterziehen, von denen er überzeugt ist, dass sie gesund sind und erfolgreich eingegliedert werden können. Umgekehrt demonstrieren Sie beim Kauf eines Unternehmens dem Management des Übernah- mekandidaten eine Politik der Offenheit, indem Sie Einblick in Ihr eigenes Unternehmen gewäh- ren.

Anfrage für eine Kredit- oder Leasing- finanzierung

Die meisten Banken begnügen sich heute für einen Kreditentscheid nicht mehr mit historischen Bilanzen und Erfolgsrechnungen, sondern orientieren sich zusehends an den wirtschaft- lichen Aussichten des Unternehmens. Auch wenn die Banken nicht in jedem Fall einen Businessplan verlangen, hilft dieses Dokument, Ihre Firma oder Ihr Projekt rasch, umfassend und unkompliziert zu präsentieren. Unabdingbar ist ein Businessplan bei Neugründungen.

Es gibt noch zahlreiche weitere Verwendungs- zwecke für einen Businessplan. Dazu zählen beispielsweise die Akquisition eines neuen Kunden, die Anwerbung einer neuen Führungs- kraft, eine Nachfolgeregelung usw.

Ein gut strukturierter Businessplan erleichtert dem Leser den Einstieg.

Aufbau, Form und Inhalt des Businessplans bestimmen massgeblich die Chancen Ihres Projekts. Gestalten Sie deshalb Ihren Businessplan interessant und abwechslungsreich. Seien Sie kreativ! Ist der Empfänger Ihres Geschäftsplans eine ausländische Adresse oder wird das Dokument auch für Entscheidungsprozesse im Ausland benötigt, kann es sinnvoll sein, den Geschäftsplan von vornherein in Englisch abzufassen.

Bevor Sie sich den einzelnen Kapiteln zuwenden, sollten Sie einige inhaltliche und formale Grundregeln für das Verfassen eines Businessplans beachten.

Grundregeln zum Inhalt

- Halten Sie Ihren Businessplan kurz sowie präzise und achten Sie auf eine übersichtliche Darstellung. Die Verwendung von technischen Ausdrücken ist auf das Notwendigste zu reduzieren oder mittels Fussnote zu erklären. Der Umfang des Businessplans sollte nicht mehr als 20 bis 30 Seiten betragen.
- Unterscheiden Sie in Ihren Ausführungen klar zwischen Tatsachen und Plänen. Bringen Sie immer auch die negativen Aspekte zur Sprache. Begründen Sie Ihre Annahmen über die Zukunft. Sollten Sie fremde Quellen benutzen, zitieren Sie diese mit einem Hinweis auf die Herkunft.

- Ein Businessplan soll nicht künstlich aufgebläht werden, sondern sich auf das Wesentliche konzentrieren. Zusatz- und Hintergrundinformationen werden daher im Anhang (Appendix) eingefügt. Entsprechend wird innerhalb des Textes darauf verwiesen.
- Halten Sie sich den Grundsatz «Don't make me think» beim Schreiben vor Augen – schreiben Sie daher kurz und prägnant, aber immer so, dass beim Leser keine Fragen offenbleiben.

Grundregeln zur Form

- Vermeiden Sie eine Loseblattsammlung. Der Businessplan sollte gebunden oder geheftet sein.
- Schreiben Sie auf die Titelseite Namen, Adresse und Telefonnummer der Firma sowie den Namen des Hauptverantwortlichen. Wollen Sie den Businessplan unter verschiedenen Investoren verteilen, empfiehlt es sich, die einzelnen Exemplare zu nummerieren und zu personalisieren.
- Vergessen Sie nicht, ein Inhaltsverzeichnis beizufügen. Dieses sollte nach den einzelnen Kapiteln gegliedert sein. Verwenden Sie Seitennummern. Der Adressat hat dadurch schneller Zugriff auf die ihn interessierenden Informationen.
- Beilagen wie Bilanzen und Analysen, Lebensläufe der Managementmitglieder, Zeitungsberichte, Prospekte der Firma oder der Produkte, Briefe von Kunden/Zulieferanten usw. werden am zweckmässigsten im Anhang beigelegt.
- Sinnvoller Aufbau: In der Praxis hat sich die Gliederung bewährt, wie sie der Checkliste (siehe am Schluss) und auch dem folgenden Kapitel «Gliederung und Inhalt des Businessplans» zugrunde liegt.



Aufbau des Businessplans

Zusammenfassung, auch Management Summary

Dieses Kapitel ist der Businessplan in Kurzform. Ein Interessent sollte es in fünf Minuten durchlesen und danach sagen können: «Aha, so funktioniert Ihr Geschäft, und das wollen Sie von uns.» Beschränken Sie Ihre Ausführungen auf maximal zwei Seiten.

Unternehmen und Unternehmensstrategie

Der Businessplan muss Hintergrundinformationen über das Unternehmen oder die Ausgangslage. Er gibt Einblick in die Geschichte der bisherigen Entwicklung, die erreichten Meilensteine und Veränderungen während der Geschäftstätigkeit. Zudem gibt dieses Kapitel Auskunft über die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens.

Die Strategie ist die Basis für den Businessplan, der in jeder Hinsicht mit dieser übereinstimmen muss. Erklären Sie deshalb kurz und in einfachen Worten, welche Strategie Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen.

Produkte/Dienstleistungen

Erläutern Sie die bestehenden und die geplanten Marktleistungen. Was ist speziell und besonders attraktiv an ihnen? Betonen Sie alle aus Ihrer Sicht entscheidenden Punkte.

Markt/Kunden

Kein Unternehmer kann ohne genaue Kenntnisse des Marktes und der Bedürfnisse seiner Kunden auskommen.

In diesem Kapitel erstellen Sie eine Marktübersicht und analysieren Ihre eigene Marktstellung. Zeigen Sie auf, wo Sie sich in Zukunft im Markt sehen und wie Sie auf neue Trends reagieren werden.

Konkurrenz

Dieses Thema ist so wichtig, dass man ihm am besten ein eigenes Kapitel widmet. Anhand einer Konkurrenzanalyse wird ein Stärken-Schwächen-Vergleich Ihres Unternehmens mit der härtesten effektiven und potenziellen Konkurrenz vorgenommen. Selbst wenn Sie sagen, dass Ihr Unternehmen einzigartig ist und über keine direkte Konkurrenz verfügt, ist es wichtig, dies entsprechend zu erklären.

Marketing

In diesem Kapitel überzeugen Sie den Leser davon, dass Sie klare Marketingvorstellungen haben. Wie beurteilen Sie das Kaufverhalten heute und in Zukunft? Welche Preispolitik verfolgen Sie? Welche Werbemittel wollen Sie einsetzen, um den Verkauf Ihrer Produkte und Dienstleistungen effektiv zu unterstützen?

Produktion/Lieferung/Beschaffung

Beschreiben Sie in diesem Kapitel bestehende und zukünftige Produktionsanlagen und welche Technologien zum Einsatz kommen sollen. Halten Sie fest, welche Halbfabrikate oder Dienstleistungen Sie selbst erbringen und welche Sie auf dem Markt beziehen wollen. Nennen Sie die wichtigsten Lieferanten und zeigen Sie die Entwicklung der Rohstoffmärkte auf, von denen Sie Ihre Rohprodukte beziehen.



Forschung und Entwicklung

Der Leser möchte von Ihnen wissen, woher Sie Ihr Know-how über die Entwicklungen und Trends in Ihrer Branche beziehen und wie Sie langfristig dafür sorgen wollen, einen strategischen Vorteil gegenüber Mitbewerbern zu haben. Ihnen interessiert, wie Sie auf Neuerungen reagieren, welche Entwicklungsprojekte schon laufen bzw. geplant sind. Zeigen Sie auf, wie Sie Ihre Produkte und Marken schützen.

Standort/Administration

Standort: Wo haben Sie Ihren Firmensitz? Gibt es Nebenstandorte? Welche Vor-/Nachteile und Entwicklungsmöglichkeiten bieten die gewählten Standorte? Administration: Ihre unternehmerischen Aktivitäten müssen auch im administrativen Bereich funktionieren. Zeigen Sie auf, wie Sie den administrativen Bereich zu organisieren gedenken.

Informationstechnologie

Für Unternehmen hat die Informatik an Bedeutung gewonnen – sowohl in der Produktion ihrer Waren und Dienstleistungen wie auch für ihren Marktauftritt. Es ist wichtig aufzuzeigen, welche Anwendungen für Sie zur Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie entscheidend sind. Wie sichern Sie langfristig die Verfügbarkeit und Aktualität Ihrer Infrastruktur?

Management/Führungsinstrumente/ Organisation

Management: Stellen Sie in diesem Kapitel die Führungsscrew Ihres Unternehmens mit Namen, Ausbildung und Funktion der Mitglieder vor. Falls Ihr Unternehmen über einen Beirat oder ein Netzwerk von Experten verfügt, sind diese Mitglieder und deren Werdegang ebenfalls aufzuzeigen. Haben Sie schriftlich festgehaltene Führungsgrundsätze? Wie gestalten Sie Ihre Lohnpolitik und die Entwicklung Ihres Personals? Auch diese Punkte sollen dargelegt werden.

Führungsinstrumente: In diesem Kapitel halten Sie fest, wie Sie Ihre Ziele entwickeln, deren Erreichung überprüfen und wie Sie die Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat über die Entwicklung des Unternehmens informieren. Zudem geben Sie Auskunft über Aufbau und Rolle des Risikomanagements.

Organisation: Wie sieht Ihre Aufbau- und Ablauforganisation aus?

Risikoanalyse

Risiken können den Erfolg Ihrer Geschäftsidee bedrohen. Sie analysieren in diesem Kapitel die unternehmensinternen und -externen Risiken und bewerten diese. Zudem weisen Sie auf mögliche Handlungsalternativen hin.

Finanzen/Finanzplanung/Finanzierungskonzept

In diesem Kapitel machen Sie Angaben über Ihre aktuelle finanzielle Situation und erläutern wichtige Entwicklungen. Mithilfe der Finanzplanung stellen Sie dar, wo die notwendigen Mittel herkommen und wie diese schliesslich verwendet werden sollen, damit Sie Ihre Ziele planmässig verwirklichen können. So ermitteln Sie den Finanzierungsbedarf und erstellen ein Finanzierungskonzept.

Gliederung und Inhalt des Businessplans



Die Zusammenfassung oder das Management Summary ist das wichtigste Kapitel, da dieses das Interesse des Lesers wecken soll.

In der Zusammenfassung präsentieren Sie den zukünftigen Geschäftspartnern Ihr Unternehmen und die anstehenden Vorhaben.

Logisch aufgebaut, interessant und packend geschrieben, erläutern Sie auf maximal zwei Seiten die wichtigsten Aspekte Ihres Geschäftsvorschlags. Der Leser sollte nicht mehr als fünf Minuten einsetzen müssen, um herauszufinden, was die Aktivitäten und Projekte Ihres Unternehmens sind und welche Unterstützung Sie von den zukünftigen Geschäftspartnern erwarten.

Es gibt nicht nur einen Weg, einen Businessplan zu erstellen. Über die Frage, wie und wann die Zusammenfassung geschrieben werden sollte, sind die Meinungen geteilt. Eine Methode, die sich als sinnvoll erwiesen hat, möchten wir an dieser Stelle vorstellen. Formulieren Sie zu Beginn gemäss dem Gliederungsschema des Businessplans Fragen zu den wichtigsten Aspekten Ihres Projekts. Diese können z. B. folgendermassen lauten:

Fragen zum Projekt

Welches ist unsere Geschäftsidee?

In welchem Geschäftsbereich ist das Unternehmen aktiv, und welches sind die Marktleistungen?

Wie wollen wir die Marktleistungen verkaufen?

Wie gross ist das Wachstumspotenzial des Marktes?

Wer sind die Führungskräfte? Über welche Erfahrungen verfügen sie?

Weshalb glauben wir, dass wir Erfolg haben werden?

Wie hoch ist der Finanzbedarf? Wozu brauchen wir das zusätzliche Kapital? Zu welchen Konditionen (Agio, Stimmrechte, Optionen usw.) sind wir bereit, Stimmen und Kapital abzutreten?

Beantworten Sie diese Fragen anschliessend in einfachen, kurzen Sätzen. Erwähnen Sie in der Zusammenfassung nur die wichtigsten Punkte. Schreiben Sie nicht nur über Dinge, die Sie begeistern, sondern überlegen Sie jedes Mal, welche Fragen zukünftige Partner interessieren könnten.

Die erste Version der Zusammenfassung dient Ihnen als Basis für den detaillierten Plan. Nach Fertigstellung aller Kapitel überarbeiten Sie diese unter Berücksichtigung der neu gewonnenen Erkenntnisse. Nehmen Sie dann auch Bezug auf die entsprechenden Kapitel in Ihrem Businessplan.

Zweck der Zusammenfassung

Sie soll den Unternehmer veranlassen, seine Gedanken kurz und prägnant zu formulieren.

Die Zusammenfassung ist der Businessplan in Kurzform. Sie enthält die wichtigsten Kernaussagen und die Schlüsselzahlen des Projekts.

Sie weckt das Interesse und die Fantasie der Leser.

Die Investoren werden sich anhand dieser Zeilen ein Bild Ihres Geschäftsvorschlags machen. Sie zeigen dem Leser Ihr volles Engagement und bekräftigen Ihre Überzeugung für das Gelingen des Projekts.

Sie präsentiert den Geschäftsvorschlag attraktiv, damit die Investoren auch den Rest des Businessplans lesen wollen.

Investoren haben oft nicht genügend Zeit, alle Projekte eingehend zu studieren. Häufig treffen sie deshalb erste Entscheidungen nach dem Lesen dieses Kapitels.

Unternehmen – die klare Darstellung der Ausgangslage schafft Transparenz.

In diesem Kapitel beschreiben Sie die Entwicklung des Unternehmens von der Gründung bis zur heutigen Form. Sie erklären die Strukturen und beleuchten das unternehmerische Umfeld. Je nach Entwicklungsstand und Finanzierungsumfeld des Unternehmens präsentiert sich die Ausgangslage unterschiedlich und bedingt etwas andere Hintergrundinformationen.

Allgemeines

Geschichtlicher Hintergrund

Wann wurde das Unternehmen gegründet und was war das ursprüngliche Geschäftsziel?

Wer waren die Gründer und was war ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens?

Wie entwickelte sich das Unternehmen? Hat sich die Strategie verändert? Wenn ja, warum wurde diese angepasst?

Welches waren die bisher grössten Erfolge und welches die Misserfolge Ihrer Firma?

Situation heute

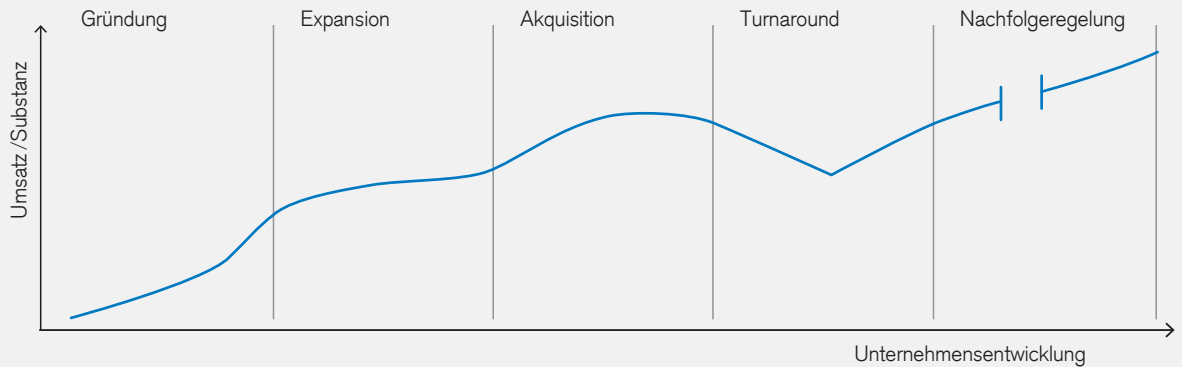
Welches ist die Rechtsstruktur des Unternehmens, und mit welchen Gesellschaften bestehen finanzielle und personelle Verbindungen?

Wie sieht die Aktionärsstruktur aus?
Gibt es Aktionärsbindungsverträge?

«Facts and Figures» (Entwicklung der Schlüsselkennzahlen) bis heute – Umsätze, Gewinne, Entwicklung Cashflow, Anzahl Mitarbeitende, Anzahl Betriebsstätten bzw. Verkaufsstellen usw.

Welches sind die Stärken und Schwächen des heutigen Unternehmens?

Darstellung 1: Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld

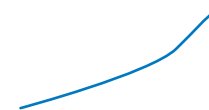


Phasenspezifische Aussagen im Businessplan

Gründungsfinanzierung

Welches ist Ihre Erfolgsidee?
 Welche Erfahrungen besitzen Sie in diesem Geschäftsbereich?
 Warum hat niemand sonst bisher diese Idee umgesetzt?
 Was befähigt Sie, diese Idee zu verwirklichen?
 Haben Sie mit Geschäftsleuten aus diesem Bereich gesprochen? Was haben Sie dabei gelernt?

Gründung



Expansionsfinanzierung

Wieso glauben Sie, dass dieser Entwicklungsschritt notwendig ist?
 Welche strategischen Ziele verfolgen Sie mit dem Ausbau Ihrer Geschäftsaktivitäten?
 Wie entwickelte sich die Kapitalstruktur, und wie prognostizieren Sie die geplante Kapitalstruktur?
 Wieso können Sie diesen Entwicklungsschritt nicht mehr selbst finanzieren?

Expansion



Akquisitionsfinanzierung

Welches ist die Unternehmensgeschichte der zu übernehmenden Firma?
 Warum verkaufen die bisherigen Eigentümer?
 Wie kam die Preisofferte zustande?
 Welche strategischen Ziele sollen mit dieser Integration erreicht werden?
 Wo sehen Sie Synergien?
 Falls die Firma in Schwierigkeiten steckt, wie will Ihr Management die Firma rentabler betreiben?

Akquisition



Turnaround-Finanzierung

Wie ist die Ausgangslage, und welches sind die Probleme?
 Warum wurden diese Probleme nicht frühzeitig erkannt?
 Welche Restrukturierungsmaßnahmen sind geplant (Organisation, Management, Marketing usw.)?
 Wie plant das Management, in Zukunft das Unternehmen rentabler zu betreiben?

Turnaround



Nachfolgefinanzierung

Warum plant der bisherige Inhaber einen Verkauf des Unternehmens?
 Welche Firmen werden gekauft, welche Optionen sind sonst noch vorhanden?
 Was befähigt das bisherige Management, diesen Schritt zu tun?
 Welche Unterstützung erwartet das Management noch vom bisherigen Inhaber?
 Mit welchen Finanzpartnern suchen Sie eine Zusammenarbeit?

Nachfolgefinanzierung



Unternehmensstrategie – zeigen Sie, dass Sie Ihre Zukunft aktiv planen.

Die Vision und die Strategie bilden die Grundlage Ihres Businessplans. Die Vision verkörpert das künftige Selbstbild Ihres Unternehmens. Sie ist Ihr Kompass in die Zukunft. Der Weg zur Vision weist Ihnen die Strategie, indem Sie konkrete strategische Ziele formulieren.

Viele Unternehmen investieren Ressourcen und finanzielle Mittel in Projekte, die es ihnen ermöglichen, ein grösseres Stück vom Markt Kuchen abzuschneiden. Sie versuchen mit aller Kraft, ihrer Konkurrenz Marktanteile streitig zu machen, denn nur so, glauben sie, könnten sie wachsen. Dieser Ansatz wird Marktdurchdringung genannt. Tatsächlich hat man jahrelang geglaubt, dass man mit Unternehmensstrategien vor allem eines erreichen kann: sich einen grösseren Teil der vorhandenen Nachfrage zu sichern. Kein Wunder, dass diese Art der Strategie von unzähligen militärischen Schlagwörtern durchsetzt ist. Doch dieses Vorgehen bedeutet auch, dass die Margen schrumpfen, die Märkte fragmentierter und der Konkurrenzkampf ruinöser wird. Vor lauter Preisnachlässen und Schlachten um Kundenanteile kommen die Unternehmen gar nicht mehr dazu, sich ihrer primären Aufgabe zu widmen – nämlich durch Innovationen neue Märkte zu erschaffen. Doch genau darum geht es.

Stellen Sie sich das grosse Marktuniversum als geteiltes Reich vor. Das eine repräsentiert die Branchen, die heute bereits existieren. Für sie

gelten die bekannten Regeln des Wettbewerbs und der Wettbewerbsstrategie. Jedes Unternehmen muss in diesem Markt «fischen», was aber immer schwieriger wird. Doch dann bleibt da auch noch etwas anderes: Das sind die Branchen und Märkte, die es heute noch nicht gibt. Zukunftsmusik, aber eine höchst profitable. Entwickeln und schaffen Sie sich Ihren Markt neu. Dies wird Marktentwicklung genannt.

Vision

Die Entwicklung eines Leitbilds ist eine Möglichkeit, um Ihre Vision Dritten zugänglich zu machen. Legen Sie dabei den Schwerpunkt auf die Beantwortung folgender Fragen:

Wem dient das Unternehmen?

Wo sehen wir das Unternehmen in zehn Jahren?

Was tun wir?

Warum tun wir es?

Wie tun wir es?

Welchen Erfolg erwarten wir?

Buchtipp

Business Model Generation:

Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.

Autoren: Alexander Osterwalder und Yves Pigneur.

ISBN-13: 978-3593394749

strategyzer.com

Der Blaue Ozean als Strategie:

Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Autoren:

W. Chan Kim und Renée Mauborgne.

ISBN-13: 978-3446402171

Darstellung 2: SWOT-Analyse

Unternehmensanalyse

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Ursachen der vergangenen Erfolge?	Welche Schwachpunkte existieren?
Eigene Stärken des Unternehmens für die Zukunft?	Welches Produkt ist besonders umsatzschwach?
Welche Synergieeffekte können stärker genutzt werden?	usw.
usw.	

SWOT-Analyse

Die Risikoanalyse ist mit der Strategie eines Unternehmens abzustimmen. Es gibt viele Instrumente, die im strategischen Management eingesetzt werden. Eine bewährte Technik ist die SWOT-Analyse. Sie bietet Unternehmen die Möglichkeit, ein Profil ihrer Wettbewerbssituation zu erstellen unter Berücksichtigung der eigenen Stärken/Schwächen (Strengths/Weaknesses) und der Chancen/Risiken (Opportunities/Threats) der Umwelt.

Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse richtet den Blick nach innen. Sie beantwortet die Frage, welche Stärken und Schwächen derzeit im Unternehmen bestehen. Dabei sind die folgenden Dimensionen wichtig:

- Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitenden und Aktionären
- Finanzielle Resultate
- Technologisches Know-how
- Unternehmensführung
- Qualität der Mitarbeitenden
- Marketing, Produktion, Einkauf

Marktumfeldanalyse

Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
Welche neuen Geschäftsmöglichkeiten stehen offen?	Welche Gefahren betreffend die gesamtwirtschaftliche Situation oder Markttrends sind feststellbar?
Welche Trends zeichnen sich ab?	Wie verhält sich die Konkurrenz?
usw.	Ändern sich gesetzliche Rahmenbedingungen?
	Bedroht ein Technologiewechsel die Marktstellung?
	usw.

Umweltanalyse

Chancen der Umwelt sind zu nutzen, damit Ihr Unternehmen langfristig bestehen kann. Hingegen können verschiedene Faktoren die zukünftige Stellung eines Unternehmens bedrohen. Um die Umweltanalyse systematisch anzugehen, hilft PESTLE. Hierbei handelt es sich um ein Akronym, das sich aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe Political, Economic, Social, Technological, Legal und Ecology zusammensetzt. Sie betrachten somit Ihre Umwelt hinsichtlich folgender Aspekte:

- Politik (Stabilität, Rechtssicherheit usw.)
- Ökonomie (Märkte, Konkurrenz, Konjunktur usw.)
- Gesellschaft (Veränderungen im Sozialbereich, Demografie usw.)
- Gesetzgebung (Vorschriften, Handelsbarrieren oder -embargos usw.)
- Technologie (technischer Fortschritt und Entwicklungen usw.)
- Ökologie (Wert und Einflüsse der Umwelt, nationale und internationale Umweltvorschriften usw.)

Eine SWOT-Analyse ist nur dann komplett, wenn diese auch mit einem Fazit abgeschlossen wird. Dieses fasst nochmals kurz die wichtigsten Punkte zusammen und zeigt auf, weshalb man trotz Schwächen und Risiken die Stärken und Chancen als positiver beurteilt.

Strategie

Mithilfe der Strategie definieren Sie, wie Sie langfristig erfolgreich sein wollen. Dabei beschreiben Sie Ihre Ziele, definieren die wichtigen Massnahmen und zeigen auf, wie Sie Ihre Ziele erreichen wollen. Für die Strategieentwicklung ist die Beantwortung der folgenden Fragen zentral:

Was macht Ihr Unternehmen einzigartig?

Welches sind Ihre Kernkompetenzen?

Wie wollen Sie auf dem Markt auftreten?

Welches sind die grössten Herausforderungen für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Geschäftsidee?

Mit welchen Chancen und Risiken sehen Sie sich konfrontiert und wie wollen Sie darauf reagieren?

Die richtigen Produkte und Dienstleistungen bereitstellt für die Erfüllung der Bedürfnisse Ihrer Kunden von heute und morgen.

Die Entwicklung der auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Produkte und Dienstleistungen sowie deren professionelle Vermarktung gehören heute wohl zu den grössten Herausforderungen für ein Unternehmen. Beschreiben Sie deshalb in Ihrem Businessplan Ihre Marktleistungen genau.

Produkte und Dienstleistungen

Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?

Wie sehen diese im Einzelnen aus?

Welchen Nutzen stiften diese für die Kunden?

Produktportfolio

Wie positionieren Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen im Markt?

In welchem Preissegment treten Sie im Markt auf?

Welche Qualitätsstandards bieten Sie?
Sind diese zertifiziert?

Welche Zusatzleistungen (Service, Wartung oder Schulung) bieten Sie an?

Stand im Produktlebenszyklus

In welcher Phase des Produktlebenszyklus befinden sich Ihre Produkte und Dienstleistungen?

- Einführung
- Wachstum
- Sättigung
- Reife
- Rückgang

Nutzen unserer Produkte und Dienstleistungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse

Die Analyse der Kundenbedürfnisse und des Kundennutzens Ihrer Marktleistung hilft Ihnen zu erkennen, in welcher Relation Ihr Angebot zur Nachfrage steht. Allzu oft werden Dienstleistungen und Produkte angeboten, für die kein Markt vorhanden ist oder für die in einem speziellen Marktsegment zu wenig Nachfrage besteht.

Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden – auch die von morgen?

Wie wollen Sie diese befriedigen?

Nachfolgende Darstellung (Seite 22) erläutert stark vereinfacht die Marktleistungen einer Personalberatungsfirma hinsichtlich Kundennutzen und Kundenbedürfnis.

Buchtipps

Value-Proposition Design:
How to make products and services customers want.

Autoren: Alexander Osterwalder,
Yves Pigneur et al.
ISBN-13: 978-1118968055
strategyzer.com

Darstellung 3: Marktleistungen/Kundenbedürfnis am Beispiel einer Personalberatungsfirma

Unsere Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen)	Welchen Kundennutzen erbringen wir damit?	Entsprechen sie einem ausgeprägten Kundenbedürfnis?
Vermittlung von kaufmännischem Personal (fest und temporär)	Schliessen einer personellen Lücke	Ausgetrockneter Arbeitsmarkt behindert Unternehmensentwicklung
Gezielte Suchaufträge auf Mandatsbasis	Optimale Stellenbesetzung durch gezielte Suche	Vermeiden von teuren Fehlbesetzungen
Beratung im Human-Resources-Management	Optimale Mitarbeiterleistung, Mitarbeiter- förderung, Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeitende sind das wertvollste Kapital der Firma. Human-Resources-Management in KMU noch wenig entwickelt
Karriereberatung	Optimale Ausschöpfung des Fähigkeits- potenzials	Diskretes und professionelles Anbieten der eigenen Person
Beilagen zum Businessplan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmenbroschüre ▪ Leitbild ▪ Honorarordnung ▪ Geschäftsbedingungen ▪ Konzepte usw. 	Beilagen zum Businessplan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Referenzen ▪ Beispiele erfolgreich abgeschlossener Verträge ▪ Kosten-Nutzen-Überlegungen usw. 	Beilagen zum Businessplan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auszüge aus Marktstudien (z. B. aus Zeitschriften, öffentlich zugänglichen Statistiken) ▪ Aufstellung des Auftragsbestands ▪ Kundenanfragen usw.

Gute Marktkenntnisse sind das A und O eines erfolgreichen Unternehmens.

Kein Unternehmen kann ohne Kenntnisse des Marktes – Personen und Organisationen, bestehende oder potenzielle Käufer – auskommen. Durch fundierte Marktstudien und mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen wird es Ihnen gelingen, Ihre Geschäftsidee zum Erfolg zu führen. Deshalb ist die Marktanalyse eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Zeigen Sie Ihren Investoren, dass Sie den Markt kennen, ihn verstehen und genau wissen, welche Position Sie darin einnehmen wollen.



Geben Sie dem Leser Ihres Businessplans eine Marktübersicht, die in folgende Punkte gegliedert werden kann:

Marktübersicht

Ist für Ihre Produkte und Dienstleistungen ein attraktiver Markt vorhanden?

Wie setzt sich der Markt zusammen, und wie gross sind die Teilmärkte?

Wie ist die Kundenstruktur in diesen Märkten zusammengesetzt?

Welches sind die Kaufgewohnheiten und Kaufmotive in diesen Märkten (Qualitäts-, Umwelt-, Preis-, Innovationsbewusstsein)?

Welche Marktlücken existieren (Bedürfnisse, die nicht oder nur schlecht abgedeckt werden)?

Wie sehen die Marktmechanismen in Ihrer Branche aus (Abhängigkeiten von Laufkundschaft, Kundentreue bei Mitbewerbern usw.)?

Welche Eintrittsbarrieren gilt es bei der Einführung des neuen Produkts zu überwinden, und wie gedenken Sie dies zu tun?

Eigene Marktstellung

Wie viel Umsatz/Gewinn erzielen Sie mit welchen Marktleistungen?

Wie hoch veranschlagen Sie die Wachstumsraten der anvisierten Zielmärkte in den nächsten fünf Jahren?

Welche Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen, Neben- und Zusatzleistungen) werden von Ihrem Unternehmen in welchen Märkten verkauft (Zielkundengruppen, Abnehmergruppen, Vertriebskanäle, geografische Märkte usw.)?

Welches ist Ihr Anteil in diesen Märkten?

Erfolgsfaktoren und zukünftige Entwicklung

Was sind die Erfolgsfaktoren in diesem Markt (z. B. Service, Beratung, Qualität, Preis), und weshalb sind es genau diese Faktoren?

Welches sind Ihre spezifischen Erfolgsfaktoren, und wie bauen Sie diese zukünftig weiter aus?

Welche Trends erkennen Sie, und wie wollen Sie diese berücksichtigen (Modeströmungen, Substitution, Umwelt, demografische Entwicklung usw.)?

Wie reagiert der Markt auf Ihre Produkte und Dienstleistungen, und welche Reaktionen erwarten Sie in Zukunft?

Wie beurteilen Sie die Chancen/Risiken für den zukünftigen Erfolg?

Die Marktübersicht lässt sich auch anhand der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (Five Forces) darstellen (Seite 22):

- Markteintrittsbarrieren
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
- Gefahr des Auftretens von Substitutionsprodukten
- Rivalität in der Branche

Kunden

Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus, und wie entwickelt sich diese weiter?

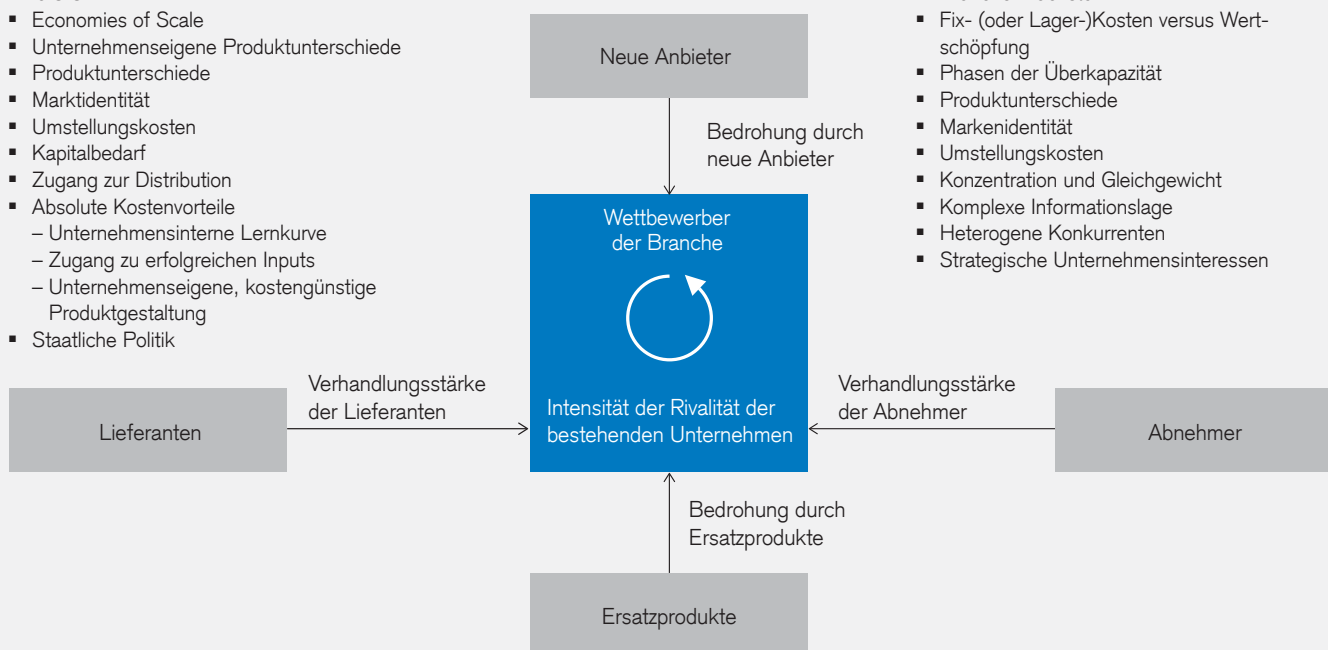
Sind Klumpenrisiken vorhanden (Kunden mit einem Umsatzanteil von mehr als 15 %)?

Welche besonderen Chancen und Risiken bestehen auf der Kundenseite?

Darstellung 4: die fünf Wettbewerbskräfte

Determinanten der Bedrohung durch neue Anbieter

- Economies of Scale
- Unternehmenseigene Produktunterschiede
- Produktunterschiede
- Marktidentität
- Umstellungskosten
- Kapitalbedarf
- Zugang zur Distribution
- Absolute Kostenvorteile
 - Unternehmensinterne Lernkurve
 - Zugang zu erfolgreichen Inputs
 - Unternehmenseigene, kostengünstige Produktgestaltung
- Staatliche Politik



Determinanten der Rivalität

- Branchenwachstum
- Fix- (oder Lager-)Kosten versus Wertschöpfung
- Phasen der Überkapazität
- Produktunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- Konzentration und Gleichgewicht
- Komplexe Informationslage
- Heterogene Konkurrenten
- Strategische Unternehmensinteressen

Determinanten der Lieferantenmacht

- Differenzierung der Inputs
- Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen der Branche
- Lieferantenkonzentration
- Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten
- Kosten im Verhältnis zu den Gesamtumsätzen der Branche
- Einfluss der Inputs auf Kosten oder Differenzierung
- Gefahr der Vorwärtsintegration im Vergleich zur Gefahr der Rückwärtsintegration durch Unternehmen der Branche

Determinanten der Bedrohung durch Ersatzprodukte

- Relative Preisleistung der Ersatzprodukte
- Umstellungskosten
- Substitutionsneigung der Abnehmer

Determinanten der Abnehmerstärke Verhandlungsmacht

- Abnehmerkonzentration gegen Unternehmenskonzentration
- Abnehmervolumen
- Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmens
- Informationsstand der Abnehmer
- Fähigkeit zur Rückwärtsintegration
- Ersatzprodukte
- Durchhaltevermögen

Preisempfindlichkeit

- Preis/Gesamtumsatz
- Produktunterschiede
- Markenidentität
- Einfluss auf Qualität und Leistung
- Abnehmergewinne
- Anreize der Entscheidungsträger

Quelle: In Anlehnung an Porter (1997), Wettbewerbsstrategie, Campus Verlag

Cleverer Unternehmer finden immer einen Weg, den Markt fundiert abzuklären.

Tipps zur Marktforschung

- Verlassen Sie sich nicht nur auf Ihre eigene Meinung und die Ansichten Ihrer engsten Geschäftspartner: Führen Sie persönlich Gespräche oder lassen Sie möglichst viele Gespräche führen durch einen unabhängigen Dritten mit Kunden, Endverbrauchern, Lieferanten, Mitbewerbern und Experten. Bereiten Sie die Gespräche mit einer Checkliste vor und dokumentieren Sie diese.
- Die kostengünstigsten Quellen für erste Marktinformationen sind: Internet, Fachzeitschriften, Messen, Branchen- und Wirtschaftsverbände, Adressbücher, Nachschlageverzeichnisse, Presseberichte, Bundesamt für Statistik, Wirtschaftsförderer (z. B. SECO oder KTI).
- Gehen Sie bei der Schätzung von Marktvolumen und -potenzial von bekannten Informationen aus, extrapolieren Sie diese mit begründeten Annahmen und arbeiten Sie mit Szenarien.
- Nehmen Sie Ihre Marktschätzungen von verschiedenen Seiten her unter die Lupe und schauen Sie, ob die unterschiedlichen Methoden in etwa zu gleichen Resultaten führen.
- Machen Sie die Schätzung der zukünftigen Nachfrage nach Ihren Produkten nachvollziehbar. Legen Sie im Anhang z. B. Erhebungen über Käuferabsichten (inkl. Korrespondenz), Notizen über Schätzungen des Verkaufspersonals und Expertenmeinungen bei.
- Welche Trends gibt es in Ihrer Branche und bei Ihren Kunden, und wie haben Sie diese erforscht?

Beachten Sie

Die Marktanalyse fällt in Geschäftsplänen oft oberflächlich und vage aus. Die Nachfrage nach neuen Produkten wird als gesichert betrachtet. Studien über Innovationen zeigen jedoch, dass Produktneueinführungen vor allem infolge fehlender Marktakzeptanz und Überschätzung des Marktpotenzials scheitern. Die oft gehörte Bemerkung, dass über den betreffenden Spezialmarkt eben keine publizierten Daten zu finden sind und dass die Marktforschungsinstitute zu viel kosten, ist nicht stichhaltig: Ideenreiche Unternehmer werden immer Wege finden, den Markt fundiert abzuklären. Stehen keine quantitativ erhobenen Informationen zur Verfügung, so können auch qualitative Marktforschungen die notwendigen Informationen liefern. Zeigen Sie im Businessplan eine Übersicht über Ihre Marktforschungsaktivitäten und dokumentieren Sie Ihre Analysen.

Konkurrenz kommt oft aus der Ecke, wo Sie sie am wenigsten erwarten.

Bei der Konkurrenzanalyse erstellen Sie einen Stärken-Schwächen-Vergleich zur härtesten effektiven und potenziellen Konkurrenz. Der härteste effektive Konkurrent ist jener, der Ihnen am meisten Aufträge oder Kunden wegschnappt. Der härteste potenzielle Konkurrent ist derjenige, der dies in Zukunft tun könnte.

Achten Sie darauf, dass es immer einen Konkurrenten gibt: Auch wenn Sie heute eine innovative Produkt- oder Dienstleistungsidee entwickeln, so gibt es einen Konkurrenten, der dieses Bedürfnis ebenfalls abdecken kann. Meist dauert es jedoch seine Zeit, bis dieser auf die Idee kommt oder seine Strukturen entsprechend anpasst. Das ist Ihre Chance. Nutzen Sie sie!

Gleichzeitig ist diese Konkurrenz auch eine Art Damoklesschwert. Denn was machen Sie, wenn sie gleichzieht mit Ihrem Leistungsangebot? Spätestens in Kapitel 2.8 («Forschung und Entwicklung»), müssen Sie Ihre Antworten gefunden haben auf die Frage, wie Sie in einem solchen Fall vorgehen würden.

Konkurrenzunternehmen

Name, Standort, Tätigkeit, evtl. Anzahl Mitarbeitende

Zielmärkte (in welchen Märkten aktiv?)

Marktstellung (Umsatz, Marktanteile, Rentabilität)

Absatzorganisation, Standort der Geschäfte, Lager, Vertriebsorganisation

Wettbewerbsvorteile/-nachteile

Erkennbare Strategien und mögliche Konkurrenzreaktionen

Konkurrenzprodukte

Produktsortiment (Breite, Tiefe, Bedürfniskonformität)

Produkteigenschaften (Zuverlässigkeit, Design, Langlebigkeit, Funktion usw.)

Zusatzdienstleistungen (Anwendungsberatung, Service, Garantie usw.)

Preis, Zahlungskonditionen

Bei der Konkurrenzanalyse interessieren:

- Die härtesten fünf Konkurrenten (hier verlieren wir laufend Kunden oder Aufträge)
- Die zukünftigen fünf härtesten potenziellen Konkurrenten aus unserer Branche
- Die zukünftigen gefährlichsten potenziellen Konkurrenten mit neuen Lösungen (sie kommen in der Regel aus fremden Branchen)
- Informationen zu den Konkurrenzprodukten
- Handlungsbedarf zur Sicherung und zum Ausbau der eigenen Marktpositionen



Beachten Sie

Die Konkurrenzanalyse darf sich auf keinen Fall auf inländische oder Ihnen gut bekannte Firmen beschränken. Häufig kommt die stärkste Konkurrenz aus der Ecke, wo Sie sie am wenigsten erwarten. Grosse Firmen wirken oft schwerfällig. Sie können aber in bedrohlichen Situationen, unter Mobilisierung grosser Ressourcen, ihre Marktstellung rasch verteidigen. Wie bei der Marktabklärung kann man in Gesprächen mit Kunden, Lieferanten, Experten und Verbandsfunktionären einiges mehr über die Konkurrenz erfahren. Der Besuch einer grossen Fachmesse der Branche bringt Sie oft weiter. Verlangen Sie auch Prospekte und Offerten der Konkurrenz.

Beobachten Sie die Konkurrenz genau und versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Kunden.

Marketing bedeutet so viel wie «Umgang mit Märkten» und umfasst alles, was den Absatz fördert. In der Marketingstrategie – die von der Unternehmensvision, vom Leitbild sowie von den Unternehmenszielen abgeleitet wird – halten Sie fest, wie sich Ihre unternehmerische Planung und Ihr Handeln am Markt orientieren. Dabei brauchen Sie nicht unbedingt wissenschaftlich vorzugehen. Genaues Beobachten der Märkte und die Fähigkeit, sich in seine Kunden hineinzuversetzen, werden Ihnen wertvolle Hinweise liefern. Stellen Sie Ihre Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum Ihres Denkens.

Marketing setzt sich insbesondere mit zwei Fragen auseinander:

Wo liegt der Nutzen für den Kunden?

Wo liegt der Nutzen für das Unternehmen?

Marktgerechte Planung

Sie haben zum Ziel, dass Ihre Produkte und Dienstleistungen kundenorientiert gestaltet und angeboten werden. Hier kommt das Marketing ins Spiel, das Ihnen ermöglicht, erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten. Zudem hilft es Ihnen, Ihr Unternehmen im Markt richtig zu positionieren und auf sich bietende Marktchancen zu reagieren. Das Ergebnis der marktgerechten Planung dokumentieren Sie im Marketingplan, der zu den folgenden Fragen Antworten gibt:

Wie kann Ihr Unternehmen Kundenbedürfnisse durch geeignete Produkte oder Dienstleistungen befriedigen? Welche Eigenschaften muss Ihre Marktleistung umfassen, damit sie sich erfolgreich verkaufen lässt? Bietet Ihr Angebot in Sachen Produkte, Design, Verpackung, Zusatzleistungen usw. eine marktgerechte Lösung an?

Welche Marktbedingungen (Kunden, Konkurrenz) kommen auf Sie zu? Heben Sie sich von der Konkurrenz ab, indem Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung anders (besser, günstiger) ist als die Ihrer Konkurrenten?

Welchen Preis für Ihre Marktleistung erachten Sie als angemessen? Welchen Preis sind Ihre Kunden bereit zu bezahlen?

Wie wollen Sie mit Ihrem Angebot Ihre Kunden erreichen (Vertrieb/Verkauf)? Machen Sie dem Kunden das Produkt schnell und leicht zugänglich. Komplizierte und verschlungene Wege animieren keinen Kunden zum Kauf.

Wo wollen Sie Ihr Produkt dem Kunden anbieten, und wie kommt es dorthin? Entsprechend ist ein Standort für das Angebot zu wählen und die logistische Verfügbarkeit sicherzustellen (Distribution).

Wie erfahren Ihre Kunden von den Vorteilen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung (Werbung/Kommunikation)? Nur mit einem positiven Image Ihres Angebots und Ihres Unternehmens werden Sie eine vertrauensvolle und lang anhaltende Beziehung aufbauen können.

Wie und in welcher Form lassen Sie den Kunden bei der Ausgestaltung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen mitreden? Stehen Sie regelmässig im aktiven Dialog mit Ihren bestehenden und potenziellen Kunden, so steigt für Sie die Wahrscheinlichkeit, Produkte herzustellen, die auf dem freien Markt auch verstanden, nachgefragt und gekauft werden. Zudem hat es den positiven Nebeneffekt, dass zufriedene Kunden nicht nur zu Wiederkäufern werden, sondern als Markenbotschafter für Sie agieren und Ihr Produkt aktiv weiterempfehlen.

Sie kennen den Weg – überzeugen Sie Ihre Investoren davon.

Marketingstrategie

Von den Marketingzielsetzungen ausgehend, entwickeln Sie nun einen langfristigen Gesamtplan, eine Leitidee für die Entwicklung von Marketingmassnahmen. Das ist Ihre Marketingstrategie. Beachten Sie dabei, dass eine Marketingstrategie immer kongruent mit den Zielen und der Vision des Unternehmens sowie dessen Leitbild sein soll.

Strategiegrundsätze

In einer Wettbewerbsstrategie fassen Sie jene Massnahmen zusammen, die darauf abzielen, für Ihr Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass es so viele Wettbewerbsstrategien gibt wie Unternehmen. Dennoch können diese nach dem Vorschlag von Porter in drei bzw. vier Kategorien unterteilt werden:

■ Kostenführer

Die Wettbewerbsstrategie basiert darauf, dass Ihr Unternehmen in Ihrer Branche die Kostenführerschaft übernimmt, und bedingt, dass Ihr Unternehmen wirklich die günstigste Kostenstruktur aufweist.

■ Differenzierung

Verfügt Ihr Unternehmen über einen einzigartigen Produkt- oder Leistungsvorteil (Unique Selling Proposition, kurz USP), können Sie eine Differenzierungsstrategie prüfen. Diese Strategie ist jedoch nur erfolgreich, wenn die Kosten der Differenzierung durch den Mehrwert des Produkts kompensiert werden.

■ Fokussierung

Fokussierung bedeutet eine Konzentration auf eine bestimmte Marktnische. Somit wird der Markt nicht als Gesamtes betrachtet, sondern man wählt bewusst eine bestimmte Kundengruppe, eine Produktlinie oder ein geografisches Gebiet aus und konzentriert sich entsprechend darauf. Fokussierung lässt sich in zwei Arten unterteilen:

- Fokussierung auf Kosten (Kostenführer) innerhalb einer Marktnische
- Fokussierung auf Differenzierung (Differenzierungsstrategie) in einer Marktnische

Als Zusammenfassung die generischen Grundstrategien nach Porter in einer Übersicht:

Beachten Sie

Es gibt viele denkbare Ausrichtungen von Marketingstrategien. Daher ist es wichtig, aus der Bestandsaufnahme die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dafür ist eine genaue Datenanalyse vor allem bezüglich Kunden und Konkurrenz unerlässlich. Kreativität ist dann bei der darauf folgenden Planung und Umsetzung gefragt.

Darstellung 5: Grundstrategien

Branchenweit

Segmentspezifisch¹



¹ Nach Abnehmergruppe, Produktprogramm und/oder geografischer Ausrichtung.

Quelle: Porter (1997), Wettbewerbsstrategie, Campus Verlag

Zeichnen Sie ein klares Bild der Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens.

Nach der Entwicklung von Ideen und Strategien sowie der Analyse des Umfelds und Ihrer eigenen Situation gehen Sie nun einen Schritt weiter – von der Vorstellung zur Realität. Denn bevor Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt verkaufen können, müssen Sie diese erst einmal herstellen. Geben Sie dem Leser Ihres Businessplans eine klare Vorstellung von der Wertschöpfungskette. Bleiben Sie dabei immer einfach in Ihrer Beschreibung, sodass Ihre Ausführungen auch für Laien verständlich sind.

Nachfolgend einige der wichtigsten Aspekte, die Sie in Ihrem Businessplan behandeln sollten:

Produktionsmittel

Welche Produktionsanlagen wollen Sie einsetzen, und wie sieht Ihre Infrastruktur aus?

Wie viele Mitarbeitende beschäftigen Sie in der Produktion, und über welchen Ausbildungsstand verfügen sie?

Welche Lagerhaltungspolitik verfolgen Sie, und wie wird deren Einhaltung kontrolliert?

Produktionstechnologie

Welche Produktionsverfahren kommen zur Anwendung (Produktionsprozess, Produktionsschritte und -stufen, Durchlauf- und Lieferzeiten)?

Über welches spezielle Know-how verfügen Sie?

Bestehen Abhängigkeiten zu einzelnen Schlüsselpersonen?

Wie wollen Sie die Qualität sichern, und wie kontrollieren Sie das?

Mit welchen zukünftigen technischen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen rechnen Sie (Kosten- und Produktivitätsverbesserungen usw.)?

Kapazitäten und Engpässe

Über welche Produktionskapazitäten verfügen Sie?

Wie überbrücken Sie kurzfristig fehlende Kapazitäten?

Welche künftigen Investitionen für den Unterhalt und weiteren Ausbau der Kapazitäten werden auf Sie zukommen?

Wichtigste Lieferanten

Welches sind Ihre wichtigsten Lieferanten?

Wie lange sind die Lieferfristen?

Wie stellen Sie die Qualität der eingekauften Produkte sicher?

Welche Verträge bestehen mit den Lieferanten (z. B. Abnahmeverträge)?

Rohstoffmärkte

Welches sind die Lieferfristen?

Auf welche Rohstoffe sind Sie angewiesen?

Woher beziehen Sie diese Rohstoffe?

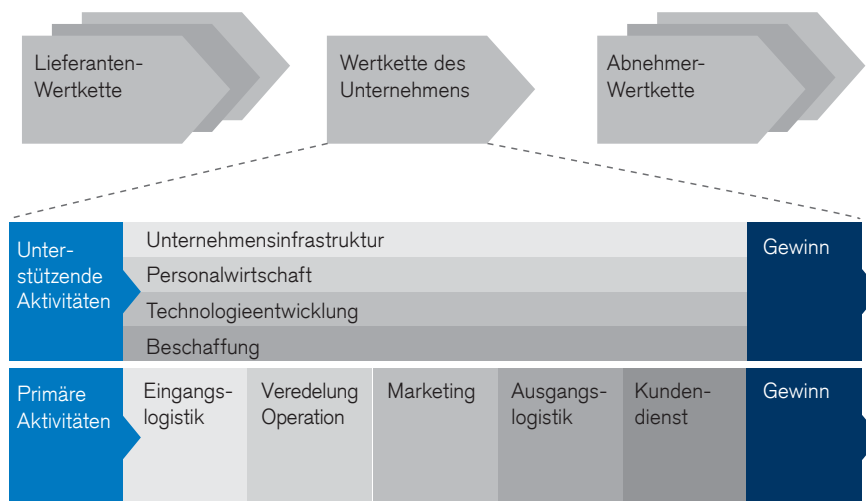
Wer sind Ihre wichtigsten Rohstofflieferanten?

Wie sichern Sie sich vor schwankenden Rohstoffpreisen ab?

Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung liegt nicht nur beim eigentlichen Produkt oder bei der Dienstleistung, sondern setzt sich im Einzelfall aus sehr vielen verschiedenen Komponenten zusammen, die in den einzelnen

«Wertschöpfungsstufen» entstehen. Diese unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen bilden die Wertschöpfungskette, die sich nach Michael Porter wie folgt darstellen lässt.

Darstellung 6: die Wertschöpfungskette



Quelle: Porter (1986), Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Verlag

Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft.

Forschung und Entwicklung hat zum Ziel, neues Wissen zu erwerben, und ist damit eine Investition in Ihre Zukunft. Die Schwierigkeit liegt unter anderem darin, Grundlagenforschung und Technologieentwicklung nutzbringend miteinander zu verbinden. Die internationale Vernetzung gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung.

Den Anschluss an die technische Entwicklung zu verlieren, ist oft gleichbedeutend mit Stillstand. Das kann einzelne Unternehmen, ja sogar ganze Branchen in Bedrängnis bringen. Zeigen Sie deshalb auf, wie Sie Wissen gewinnen und Fähigkeiten weiterentwickeln, um dadurch praktische Lösungen für konkrete Probleme zu finden (Milestone Management).

Know-how-Quellen

Wie informieren Sie sich über Neuerungen in Ihrer Branche bezüglich

- Produkten/Dienstleistungen?
- Markt- und Preistrends?
- Technologie?
- Personalentwicklung?

Welche Netzwerke oder Beratungsgremien unterhalten Sie, und wie nutzen Sie diese?

- Welchen Mehrwert bieten diese?
- Weshalb sind diese für Ihr Unternehmen wichtig?
- Welche Qualifikationen bringen diese mit?

Innovationspolitik

Wie verhalten Sie sich gegenüber Neuerungen?

Wer ist verantwortlich für die Weiterentwicklung Ihrer

- Produkte und Dienstleistungen?
- Technologie?
- Mitarbeitenden?

Mit wem gehen Sie Kooperationen ein (andere Unternehmen, Forschungsinstitute, Universitäten, Thinktanks usw.)?

Laufende Entwicklungsprojekte

Welche Entwicklungsprojekte werden von Ihnen zurzeit abgewickelt?

In welcher Entwicklungsphase befinden sich diese?

Welchen Nutzen erwarten Sie von diesen Projekten?

Wann werden sie wirksam?

Wie viel Geld brauchen Sie bis zur Fertigstellung?

Geplante Entwicklungsprojekte

Welche Entwicklungsprojekte sind geplant?

Welchen Nutzen werden diese Entwicklungen bringen?

Wie werden diese Entwicklungen finanziert?

Bis wann werden sie wirksam?

Produkt- und Markenschutz

Haben Sie eigene Marken?

Wie und wo sind diese geschützt?

Wie schützen Sie Ihre Produkte vor Missbrauch durch die Konkurrenz?

Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten

Falls Sie eine Finanzierung Ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeiten benötigen, empfiehlt es sich, eine Zeitplanung beizulegen, die über die wichtigsten Entwicklungsschritte und Meilensteine Ihres Projekts Auskunft gibt. Gleichzeitig sollten Sie ein Budget für die Forschungs- und Entwicklungskosten aufstellen.

Weisen Sie in Ihrem Businessplan auf mögliche Risiken bei Ihren Entwicklungsprojekten hin:

- Welche Schwächen sind noch zu beheben?
- Gibt es noch andere Technologien oder Produkte, die Ihre Forschungsarbeiten konkurrenzieren können? Wann werden diese Entwicklungen marktreif?

Beachten Sie

Finanzpartner investieren selten in eine Firma mit nur einem Produkt oder einer Technologie. Zeigen Sie deshalb die Möglichkeiten des Ausbaus Ihres Produkts zu einer Produktlinie oder das mögliche Akquisitionspotenzial von Geschäftsaktivitäten Ihrer Firma auf (z. B. Handel mit komplementären Produkten eines ausländischen Lieferanten in Ihrem Land oder ein entsprechendes Dienstleistungsangebot wie Schulungen). Neue Technologien sind erklärungsbedürftig. Investoren sind keine Wissenschaftler. Beschreiben Sie die Entwicklung in einfachen Worten, und führen Sie alle technischen Informationen und die Ergebnisse von Expertisen im Anhang auf, damit beigezogene Experten ohne Rückfragen erste eigene Abklärungen und Prüfungen durchführen können. Für den Investor ist es zudem wichtig zu wissen, welche in- und ausländischen Gesetze und Bestimmungen die Produktion oder den Verkauf Ihrer Produkte tangieren könnten. Erläutern Sie deshalb, welche Massnahmen für einen erfolgreichen Absatz Ihrer Produkte in den jeweiligen Ländern nötig sind und wie Sie allfällige Vorschriften erfüllen wollen.

Der richtige Standort hängt von der Besonderheit Ihres Unternehmens ab.

Mithilfe von objektiven Kriterien wird Ihnen der Entscheid für den richtigen Standort erleichtert. Dabei müssen sowohl harte wie auch weiche Faktoren berücksichtigt werden. Zu den harten Faktoren zählen die Betrachtung des eigentlichen Betriebsorts (Grundstück, Räumlichkeiten) sowie dessen Umfeld und Einzugsgebiet. Weiche Faktoren sind Wohnqualität, Freizeit- und kulturelle Angebote, die Einfluss auf die Arbeitsmotivation und die Verfügbarkeit von Arbeitskräften haben.

Haben Sie Fotos von bestehenden Lokalitäten oder virtuelle Pläne von neuen Standorten? Legen Sie diese dem Anhang Ihres Businessplans bei. Die Kombination von Wort und Bild bleibt besser in der Erinnerung des Lesers haften.

Unternehmensstandort

Wo hat Ihre Firma ihren Sitz, wo bestehen Nebendomizile?

Sind die Betriebsräume gemietet oder befinden sie sich in der eigenen Liegenschaft?

Standortvorteile und -nachteile in Bezug auf:

- Kundennähe
- Lieferanten
- Verkehrsanbindung
- Politische Rahmenbedingungen
- Arbeitsmarkt, Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitender
- Kostenstruktur
- Lohnstruktur
- Wirtschaftsförderungsprogramme

Steuern

Wie hoch ist Ihre jährliche Steuerbelastung am Standort?

Wie sieht Ihre Steuerplanung aus?

Gibt es Steuererleichterungen seitens Wirtschaftsförderung?

Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten

Welche Expansionsmöglichkeiten bietet die heutige Standortwahl Ihrem Unternehmen?

Sind weitere Standorte in Planung?

Welche Kriterien wenden Sie bei der Standortsuche an, und wie gewichten Sie diese?

Administration

Wie ist der administrative Bereich aufgebaut, welche Dienste stehen zur Verfügung?

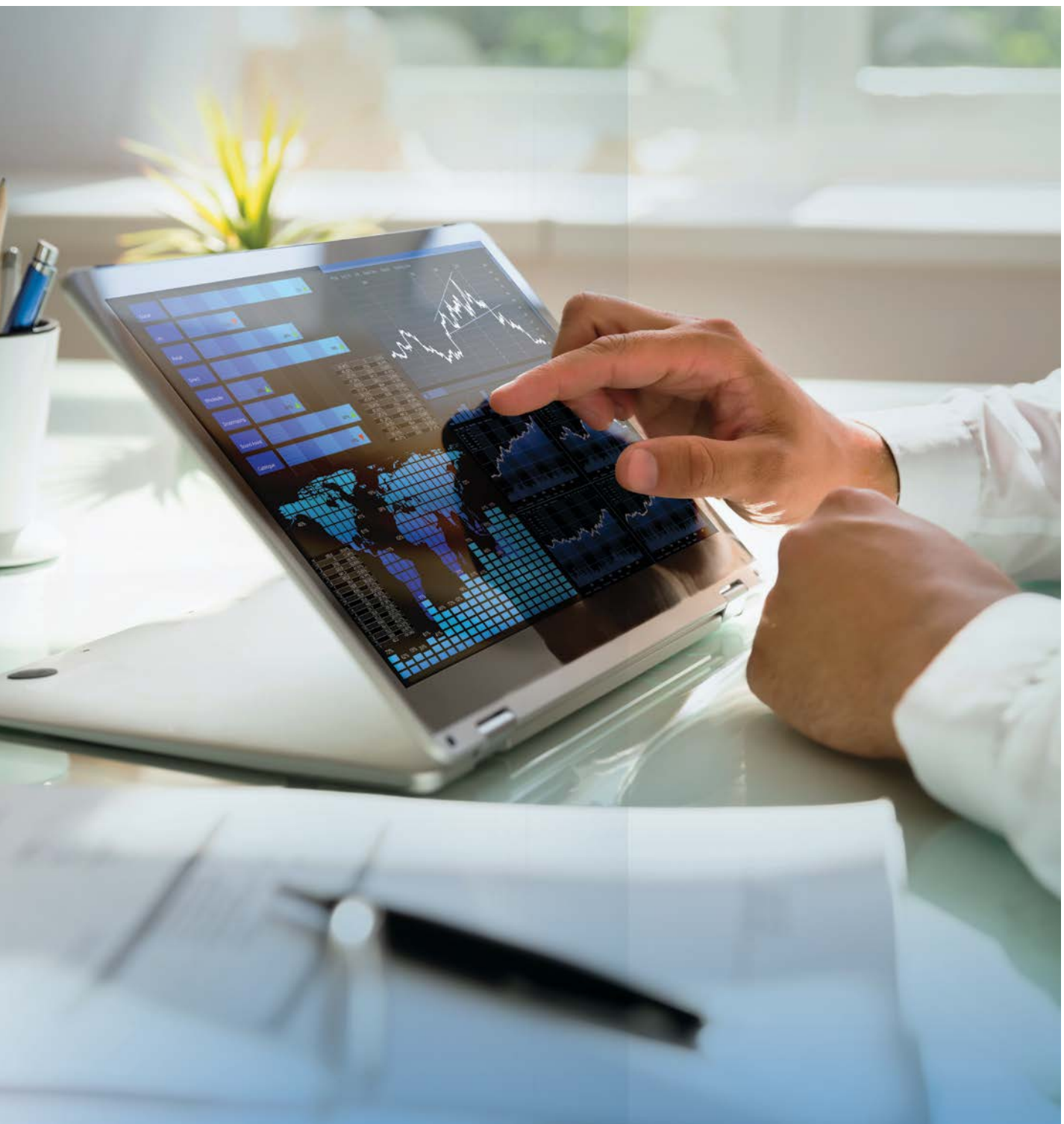
Wie ist das Rechnungswesen organisiert?

Welche Ressourcen und Bürokapazitäten stehen zur Verfügung?

Wie ist das Verhältnis der produktions- und verkaufsorientierten zu den administrativ tätigen Mitarbeitenden?



**Sparen Sie Zeit bei der
täglichen Arbeit und
erhöhen Sie die Effizienz.**



IKT schont Ihre Ressourcen und hilft Ihnen, richtige Entscheidungen zu treffen.

Die Gesamtsicht über Ihr Unternehmen ist in einem von Konkurrenz geprägten Marktumfeld unerlässlich. Mit dem Einsatz von IT können relevante Informationen aus verschiedenen Datensammlungen Ihres Unternehmens «auf Knopfdruck» gewonnen und visualisiert werden. Die dadurch erzielte rasche Verfügbarkeit von wichtigen Informationen und die erhöhte Transparenz schaffen eine solide Grundlage für Ihre Entscheidungsfindung.

Im Zeitalter informatikunterstützter Prozesse ist die automatische Steuerung und Kontrolle von Abläufen, Maschinen und Anlagen ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden. Integral vernetzte, computergestützte Produktionsverfahren verkürzen die Durchlaufzeiten, wodurch Kosten eingespart werden und die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird. Erläutern Sie in Ihrem Businessplan, wie Sie IKT in Ihrem Unternehmen nutzbringend einsetzen wollen. Denken Sie daran, dass die Leser des Businessplans in der Regel keine IKT-Spezialisten sind. Achten Sie ferner darauf, die Situation in verständlichen Worten sachlich korrekt zu beschreiben und sich dabei nicht in Details zu verlieren.

IKT-Strategie

Welche IKT-Anwendungen sind für die Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie entscheidend?

Bieten Ihnen neue Technologien die Möglichkeit, gegenüber Ihren Konkurrenten einen Vorsprung zu erzielen z. B. Internettechnologie, wie Web 2.0)?

Welche Ressourcen und Fähigkeiten haben bzw. brauchen Sie, um IKT zu nutzen?

Bei welchen Partnern kaufen Sie IKT-Leistungen ein?

Hard- und Software

Welche wesentlichen IKT-Anwendungen/-Systeme setzen Sie ein?

Erfüllen Ihre Anwendungen und Systeme Ihre heutigen und künftigen Anforderungen?

Kommunikation

Mit welchen Mitteln und Technologien kommunizieren Sie mit Ihren Kunden, Lieferanten, Banken usw.?

Wie gestalten Sie den Internetauftritt Ihres Unternehmens, Ihrer Produkte und Dienstleistungen?

Wie setzen Sie neue Instrumente und Technologien ein (z. B. VoIP)?

IKT-Investitionen

Wie viel haben Sie in den letzten drei Jahren in Ihre IKT investiert?

Wie hoch sind Ihre IKT-Kosten? Wie stehen Sie im Vergleich zu Ihrer Konkurrenz da?

Wie sieht Ihr IKT-Investitionsplan für die nächsten zwei bis drei Jahre aus?

Welche wesentlichen Informatikprojekte werden kurz- und mittelfristig realisiert?

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Systeme auch zukünftig auf hohem Niveau bleiben?

Sicherheit

Verfügen Ihre Mitarbeitenden über geeignete Kenntnisse und Erfahrungen, um sicher mit den IKT-Anwendungen umgehen zu können?

Wie abhängig ist Ihr Unternehmen von einer funktionierenden IKT (Produktion, Lieferung und Beschaffung usw.)?

Haben Sie ein IKT-Sicherheitskonzept (Datensicherheit, Datenschutz, Viren-/Hackerschutz usw.)?

Gute Manager bewegen, verändern und setzen auf Teamwork.

Mit Unterstützung von Führungsinstrumenten erreichen Sie sicher Ihre Ziele. Ihre Organisation soll Freiraum für Kreativität schaffen.

Planen, Organisieren, Koordinieren und Kontrollieren sind nur ein Bruchteil der Verantwortlichkeiten eines Managers. Management heisst auch, laufend zu prüfen, ob ein Unternehmen angesichts der sich verändernden Märkte noch die richtige Strategie verfolgt. Darum beobachtet der erfolgreiche Manager die Entwicklung des Unternehmens anhand der festgelegten Zielwerte und reagiert auf Abweichungen.

Investoren orientieren sich sehr stark an den Managementfähigkeiten und -potenzialen des Führungsteams. Natürlich muss die Geschäftsidee erfolversprechend sein, aber nur ein als kompetent beurteiltes Führungsteam wird dem Unternehmen schliesslich auch Erfolg bringen.

Investoren messen dem Erfahrungshintergrund, den Talenten und der Integrität der Führungskräfte grosse Bedeutung bei. Deshalb werden die Lebensläufe der Managementmitglieder gründlich geprüft, bevor an eine Finanzierung gedacht wird. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass dieses Kapitel im Businessplan oft zuerst gelesen wird.

Stellen Sie Ihre Führungscrow vor, erläutern Sie Ihre Führungsgrundsätze und beschreiben Sie die Personal- und Lohnpolitik sowie in welche Ausbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten Sie investieren wollen. Profitiert Ihr Unternehmen von externen Netzwerken, einem Beirat oder einem Business Angel, so ist diese Form der Unterstützung hier ebenfalls detailliert aufzuzeigen und zu begründen. Im Bewusstsein, dass niemand perfekt ist und alle Tätigkeiten gleich gut beherrscht, können Sie für gewisse Funktionen jemanden von ausserhalb des Unternehmens beiziehen. Es zeugt daher vielmehr von der Fähigkeit einer realistischen Einschätzung, wenn dem Leser Schwächen transparent aufgezeigt und Lösungen dazu gleich präsentiert werden.

Führungscrew

Nennen Sie Funktion, Namen und Ausbildung Ihrer leitenden Mitarbeitenden (Fotos beilegen).

Lebensläufe Ihres Managementteams in Bezug auf:

- Schulen und höhere Ausbildungen
- Bisherige Berufserfahrungen und Qualifikationen
- Arbeitserfahrung auf einem Spezialgebiet
- Bisherige Managementenerfahrung
- Besondere Fähigkeiten
- Bisherige grösste Erfolge
- Branchenspezifische Erfahrungen und Kundenbeziehungen

Sind Vakanzen im Management vorhanden? Weshalb, wie und bis wann wollen Sie diese besetzen?

Führungsgrundsätze

Bestehen schriftlich festgelegte Führungsgrundsätze in Bezug auf:

- Führungsstil?
- Mitarbeiterführung und -förderung?
- Planung, Planungsmittel?
- Strukturen?

Personalmarketing

Bestehen Instrumente zur Personalplanung?

Wie wird Ihr Personal rekrutiert?

Welche Instrumente setzen Sie bei der Personalwahl ein?

Lohnpolitik

Welche Lohnpolitik verfolgen Sie?

Sehen Sie Erfolgsbeteiligungsmodelle vor (Bonus, Dividenden, Aktien- oder Optionsprogramme)?

Wer soll in den Genuss von Beteiligungsmodellen kommen?

Aus- und Weiterbildung

Welche Förderungs- und Weiterbildungsmassnahmen sehen Sie für Ihre Mitarbeitenden vor?

Wie wird der Nutzen Ihrer Aus- und Weiterbildung kontrolliert?

Was sind Kosten und Nutzen der Personalförderungs-massnahmen?

Beachten Sie

Oft beschreiten Freunde oder Arbeitskollegen zusammen den Weg in die Selbstständigkeit und gründen gemeinsam eine Firma. Falls beispielsweise in einem Hightechbetrieb nur Ingenieure im Managementteam vertreten sind, fehlen Führungskräfte mit Verständnis für Finanz- und Marketingfragen. Achten Sie deshalb immer auf eine ausgeglichene Besetzung Ihrer Führungscrew.

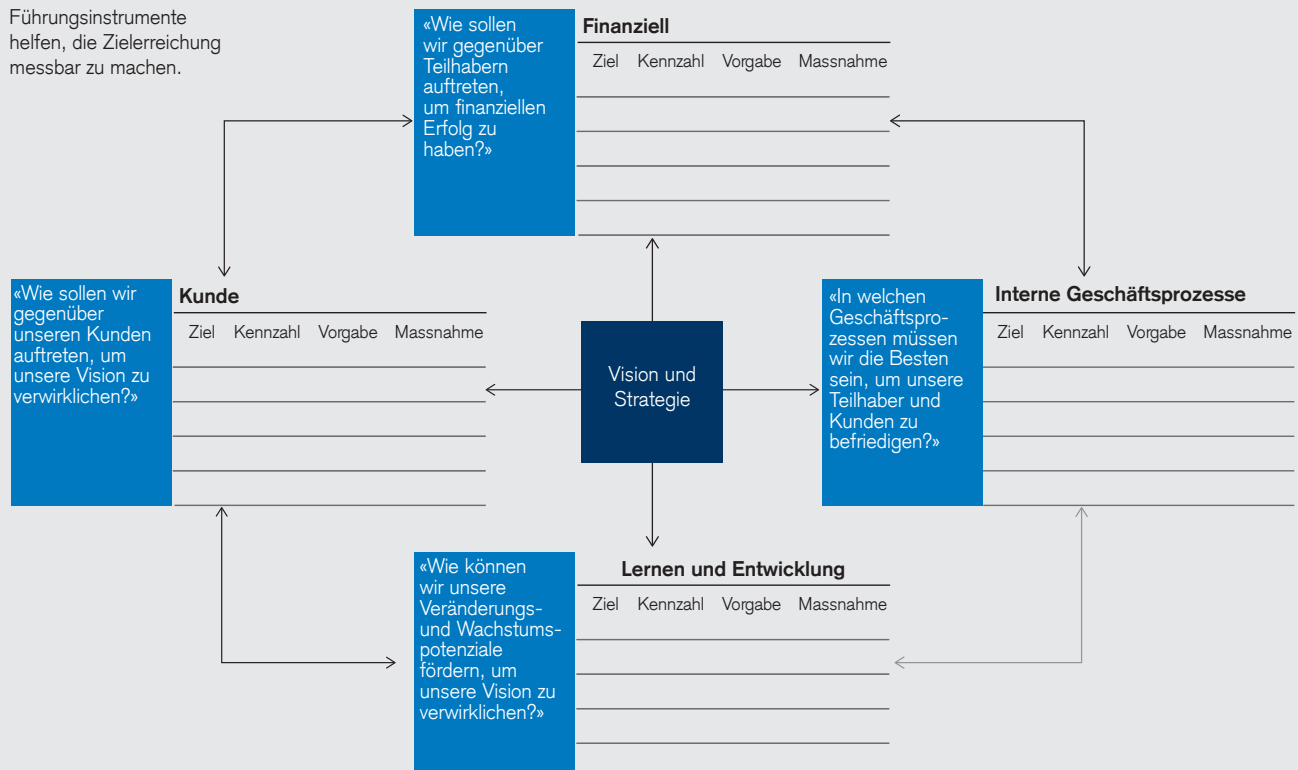
Weisen Sie auf alle Lücken innerhalb Ihres Managementteams hin. Indem Sie diese offenlegen, demonstrieren Sie den zukünftigen Geldgebern, dass Sie sich ausführlich mit den Anforderungen und Fragen der Unternehmensorganisation und mit dem Management auseinandergesetzt haben.

Zeigen Sie auch die Zusammensetzung des zukünftigen Verwaltungsrats. Stehen dem Unternehmen Persönlichkeiten aus Industrie, Finanz, Politik usw. als kompetente Berater zur Seite? Sie geben damit den Investoren ein Gefühl von zusätzlicher Sicherheit.

In manchen Fällen stellt sich die Frage, welche Unterstützung ein Unternehmen hinsichtlich Führungsfunktionen von seinen Kapitalgebern wünscht oder inwieweit es bereit ist, diese an Dritte zu übertragen. Ebenso interessiert, mit welchen externen Beratern (Anwälte, Treuhänder, Werbeagenturen, Banken, Unternehmensberater, Business Angels, Beratungsgremien) Ihre Firma in Beziehung steht.

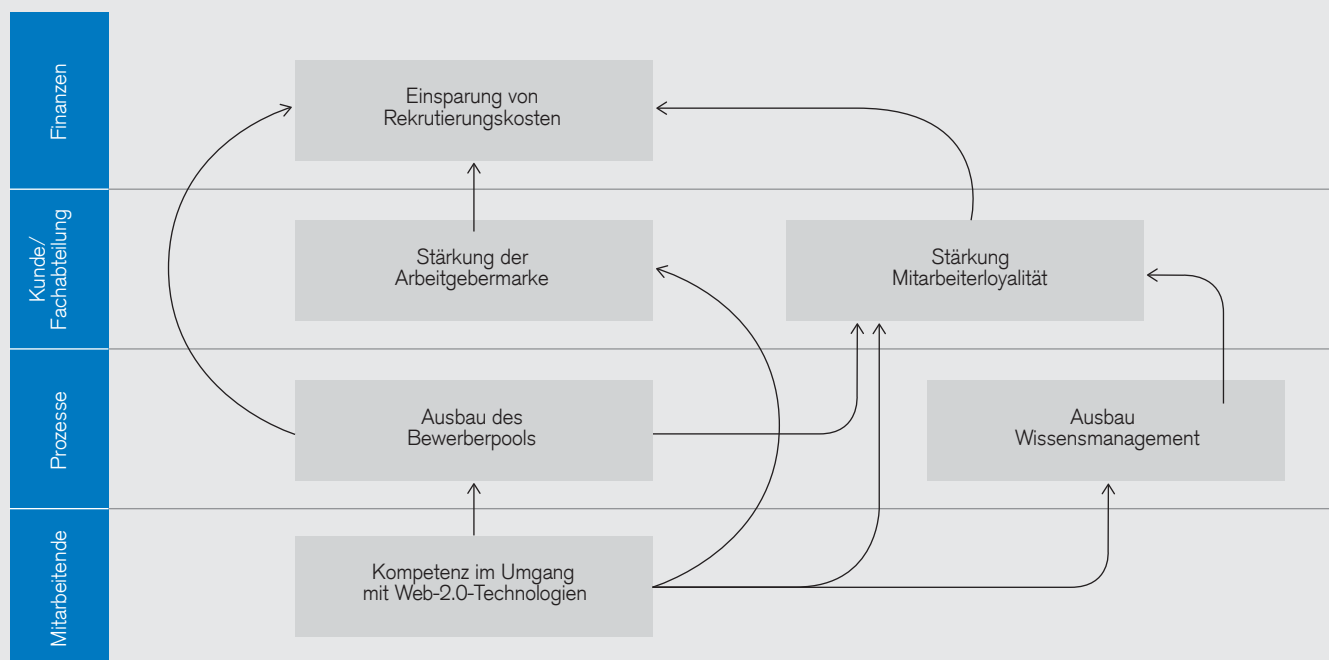
Darstellung 7: Führungsinstrumente im BSC-Grundmodell

Führungsinstrumente helfen, die Zielerreichung messbar zu machen.



Quelle: Kaplan & Norton (1997)

Darstellung 8: Beispiel des Ursache-Wirkung-Zusammenhangs im BSC-Grundmodell



Unternehmen entwickeln Visionen oder Strategien und setzen sich Ziele.

Oft scheitern sie jedoch an deren konkreter Umsetzung und Überwachung. Fehlen zeitnahe Führungsinstrumente, besteht die Gefahr, dass Abweichungen gar nicht oder viel zu spät wahrgenommen werden, was wiederum ein Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringen kann. Durch eine konsequente Anwendung von Führungsinstrumenten überblicken Sie die Unternehmensentwicklung und verschaffen sich wertvolle Zeit, um auf Veränderungen angemessen zu reagieren.

Es gibt unzählige Führungsinstrumente, -systeme und -methoden. Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, welche Instrumente in welcher Form eingesetzt werden sollen.

Die **Balanced Scorecard** (BSC) ist eine Methodik, die sich als Führungsinstrument etabliert hat. Sie unterstützt die Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Ziele, wobei unterschiedliche Perspektiven, wie Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeitende, eingenommen werden. Mit der BSC werden Ziele messbar gemacht und Massnahmen für die Umsetzung definiert. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung von finanziellen, aber auch anderen Indikationen.

Strategische Führungsinstrumente

Wie haben Sie Ihre Strategie entwickelt?

Wie kontrollieren Sie die Erreichung der strategischen Ziele?

Wie reagieren Sie auf Abweichungen?

Welche KPI (Key-Performance-Indikatoren) überwachen Sie?

Operative Führungsinstrumente

Welche Jahrespläne erstellen Sie?

Wie oft werden Soll-Ist-Vergleiche gemacht?

Wie reagieren Sie auf Abweichungen?

Welche operativen Führungsinstrumente setzen Sie zudem noch ein?

Management-Informationssystem (MIS)

Wie und in welchem Rhythmus wird die Unternehmensführung (Geschäftsleitung, Verwaltungsrat) über die Entwicklung des Unternehmens informiert?

Wie sind die Entscheidungskompetenzen geregelt?

Planen Sie Verbesserungen im MIS?

Risikomanagement

Wie ist das Risikomanagement organisiert?

Bestehen Risiken, die das Unternehmen ernsthaft gefährden können?

Gegen welche Risiken versichern Sie sich?

Welche weiteren Massnahmen werden zur Verminderung dieser Risiken getroffen?

Personalcontrolling

Welche Ziele vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitenden?

Wie werden diese festgelegt und kontrolliert?

Wie verhalten Sie sich bei Abweichungen?

Erst eine gute Organisation schafft Freiraum für Kreativität.

Eine strukturierte Organisation ist eine wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes Unternehmen und die Basis für wirtschaftliche Entscheidungen. Dank klarer Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, einem schlan- ken Verwaltungsapparat und straffen Prozessen motivie- ren Sie zu innovativem Den- ken und Handeln.

Aufbau- und Ablauforganisation

Wie sieht Ihre Aufbau- und Ablauforganisation aus (Grafik empfehlenswert)?

Wo liegen Ihre organisatorischen Stärken/ Schwächen?

Planen Sie Verbesserungen in Ihrer Organisationsstruktur?



Das Erkennen der Risiken ist der erste Schritt zu deren Bewältigung.

Bei Fremdkapital- und vor allem bei Eigenkapitalfinanzierungen kommt der Beurteilung der unternehmerischen Risiken ein zentraler Stellenwert zu. Der Unternehmer, die Investoren und die Fremdkapitalgeber gehen bewusst Risiken ein, denn Risikobereitschaft ist die Voraussetzung für alle unternehmerischen Tätigkeiten. Beleuchten Sie die Unsicherheiten und Risiken des im Businessplan beschriebenen Projekts und zeigen Sie Wege zu deren Bewältigung auf.

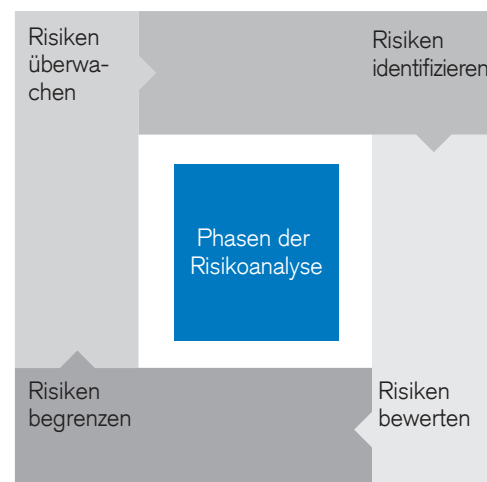
Seien Sie objektiv bei der Einschätzung der Risiken. Sie werden früher oder später von den Investoren und Fremdkapitalgebern gezielt auf diese angesprochen. Mit einer offenen Information gewinnen Sie leichter das Vertrauen der Investoren und Fremdkapitalgeber.

Risikoanalyse

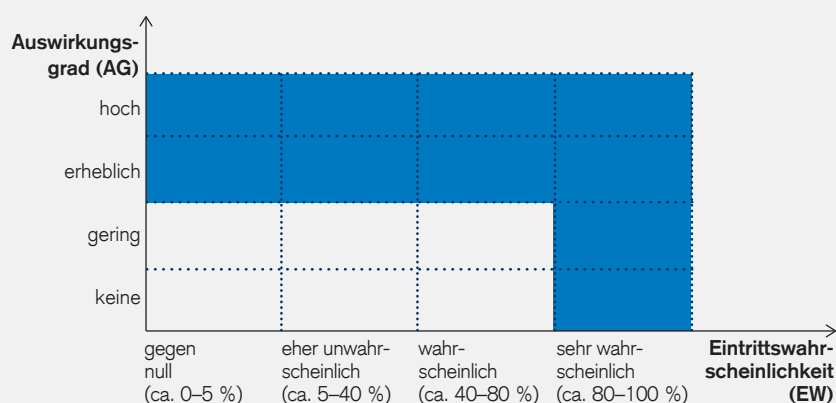
Die Risikoanalyse lässt sich in drei Phasen gliedern:

- **Risikoidentifikation**
In dieser Phase geht es um das Erkennen von Risiken und Spannungsfeldern.
- **Risikobewertung**
Die Eintrittswahrscheinlichkeit und die mögliche Schadenshöhe von Risiken sind Inhalt dieser Phase.
- **Risikomanagement**
Hier geht es darum, mit den Risiken umzugehen und Massnahmen für ihre Begrenzung bzw. Vermeidung festzulegen, deren Erfolg schliesslich überwacht werden muss.

Darstellung 9: Risikoanalyse



Darstellung 10: die Risikomatrix



Im Risikomanagement werden erkannte Risiken in der Regel in einer Matrix dargestellt. Dabei werden die beiden Dimensionen «Eintrittswahrscheinlichkeit» und «Auswirkungsgrad» bzw. «Tragweite» unterschieden.

Geschäftsrisiken

Strategische Risiken

- Welche Risiken sind von den Märkten durch neue Anbieter oder verändertes Kundenbedürfnis bzw. -verhalten zu erwarten?
- Droht eine feindliche Übernahme (Mergers & Acquisitions) durch einen Konkurrenten?
- Sind die Managementfähigkeiten ausreichend?
- usw.

Marktrisiken

- Wie ist das Unternehmen auf veränderte Zinsen vorbereitet?
- Wie können Währungsschwankungen ausgenutzt und Risiken minimiert werden?
- Wie ist das Unternehmen auf eine Inflation oder Deflation vorbereitet?
- usw.

Finanzrisiken

- Besteht ausreichende Liquidität zum richtigen Zeitpunkt?
- Können die notwendigen Investitionen getätigt werden?
- Sind die Finanzanlagen und Ressourcen optimal eingesetzt?
- Wie schützt sich das Unternehmen vor Debitorenverlusten?
- usw.

Operationelle Risiken

- Bestehen für das Unternehmen Risiken in der Produkthaftung?
- Wie ist das Unternehmen auf den Ausfall von Mitarbeitenden und Führungskräften durch Unfall und Krankheit vorbereitet?

- Wie ist das Unternehmen auf Schäden durch einen Brand vorbereitet?
- Welche Umweltschäden sind durch die unternehmerische Tätigkeit zu erwarten, und wie kann diesen vorgebeugt werden?

- Welche Risiken bestehen durch Betriebsunterbrechung infolge von Streiks oder widrigen Umständen?
- usw.

Die Beschaffung der nötigen finanziellen Mittel und ein ausgewogener Einsatz dieser Mittel entscheiden über den Erfolg Ihres Vorhabens.

Die Unternehmensfinanzierung ist zentrale Managementaufgabe. Je vielfältiger die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, desto höher sind die Anforderungen an die Unternehmensführung, sich für die passende Form und den ausgewogenen Finanzierungsmix zu entscheiden.

Im Businessplan müssen Sie Investoren und Banken davon überzeugen, dass Sie über die notwendigen betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen verfügen, um eine sorgfältige, objektive und plausible Finanzplanung sowie ein solides Finanzierungskonzept erstellen zu können.

Vermeiden Sie bei der Erstellung der Finanzdaten «Zahlenfriedhöfe» und versuchen Sie, mit unterschiedlichen (Worst- und Best-Case-)Szenarien zu arbeiten. Erklären Sie die wichtigen Zahlen und ergänzen Sie die Berichte mit Grafiken.

Finanzplanung

Das Hauptziel der Finanzplanung besteht darin aufzuzeigen, wie sich die finanzielle Situation des Unternehmens entwickelt, falls alle Ziele planmässig erreicht werden.

Instrumente der Finanzplanung

Die nachfolgende Übersicht stellt die Instrumente der Finanzplanung vor und erklärt, welche Aussagen daraus abgeleitet werden können.



Instrumente der langfristigen Finanzplanung

Instrumente	Was interessiert den Investor?
Plan-Bilanz	▪ Gegenwärtige und zukünftige Vermögenssituation
Plan-Erfolgsrechnung	▪ Zukünftige Ertragssituation
Plan-Kapitalflussrechnung	▪ Investitions- und Finanzierungsbewegungen (u. a. aus Investitionsplan) ▪ Entwicklung des zukünftigen «freien Cashflows» ▪ Langfristiger Finanzierungsbedarf

Instrumente der kurzfristigen Finanzplanung

Instrumente	Was interessiert den Investor?
Budgetierte Liquiditätsrechnung	▪ Jederzeitige Zahlungsbereitschaft ▪ Kurzfristiger Finanzierungsbedarf
Detailplanung ¹	▪ Art und Weise, wie die finanziellen Ziele realisiert werden

¹ Auf die Detailplanung wird nicht näher eingegangen.

Vorgehensweise bei der Entwicklung des Finanzierungskonzepts

Es empfiehlt sich, zuerst mit der langfristigen Finanzplanung, bestehend aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Erfolgsrechnung und einer Plan-Kapitalflussrechnung, zu beginnen. In einem zweiten Schritt können Sie, falls notwendig, die langfristige Sicht durch eine kurzfristige Finanzplanung ergänzen, bestehend aus einer Liquiditätsbudgetierung sowie weiteren Detailanalysen für das laufende Jahr. Für diesen Zweck eignen sich die Jahresbudgets. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass alle Berechnungen, ob lang- oder kurzfristiger Natur, in wechselseitiger Abhängigkeit stehen und ihre Erstellung nach einer sich gegenseitig bedingenden Logik zu erfolgen hat. Eine Plan-Bilanz z. B. basiert auf bereits vorhandenen Plan-Erfolgsrechnungen und Plan-Kapitalflussrechnungen. Ebenso setzt die Budgetierung der liquiden Mittel ihrerseits das Vorhandensein einer Reihe von langfristigen Teilplänen (wie z. B. die Investitionsplanung, die Produktionsplanung usw.) voraus.

Hinweise zur langfristigen Finanzplanung

Anhand der Plan-Kapitalflussrechnung ist der Finanzierungsbedarf der nächsten drei bis fünf Jahre bekannt. Nun gilt es, ein Konzept zu erstellen, in dem Sie aufzeigen, wie Sie den ermittelten Kapitalbedarf abdecken wollen. Nutzen Sie Ihren unternehmerischen Spielraum, indem Sie alle Optionen der Finanzierung prüfen.

- Wie viel des Kapitalbedarfs erbringen Sie aus eigener Kraft inkl. Freunden und Familie?

- Welche Formen der Fremdfinanzierung wollen Sie einsetzen?
- Welche Sicherheiten können Sie anbieten?
- Wie wird das benötigte Fremdkapital verzinst und zurückgezahlt (Tragbarkeit)?
- Welche Alternativen haben Sie zum dargestellten Finanzierungskonzept? Factoring und Leasing können den Spielraum der Liquidität erhöhen, während Venture Capital, Business Angels oder staatliche Forschungsmittel den Start erleichtern.

Bitte beachten Sie bei Fragen der Finanzierung immer auch steuerliche Aspekte. Dies ist insbesondere bei einer Akquisition oder einem Management-Buy-out (MBO) wichtig.

Zusätzliche Informationen zur Finanzplanung und eine praktische Excel-Vorlage finden Sie unter: credit-suisse.com/businessseasy

Hinweise zum Finanzierungskonzept

Ihr zukünftiger Finanzierungspartner erwartet im Businessplan zudem kein vollständiges Finanzierungskonzept. Es genügt, wenn Sie die Resultate der Finanzplanung begründen und ein Grobkonzept haben. Die detaillierte Finanzierung erarbeiten Sie in aller Regel gemeinsam mit Ihrer Bank aufgrund Ihrer Analysen. Sie lassen damit dem Partner Spielraum beim Zusammenstellen des für Sie passenden Finanzierungsmix.

Beispiel eines Finanzierungsmix:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Kapitalbedarf	300	500	750	1'550
Finanzierung				
Betriebskredite	50	150	250	450
Investitionskredite	100	200	300	600
Aktienkapital				
■ Meier	100	100	50	250
■ Huber	50	50		100
Darlehen Firma X			150	150
Total	300	500	750	1'550

(Beträge in CHF 1'000)

Debt Capacity – wie viele Schulden sind tragbar?

Die Banken und andere Investoren interessiert vor allem, welche Schuldenlast ein Unternehmen maximal tragen könnte. Diese Kennzahl ist die Debt Capacity. Etwas vereinfacht gesagt, handelt es sich um den frei verfügbaren Cashflow, den Sie entweder als Gewinn ausschütten oder als Reserve für den Ausbau des Unternehmens einsetzen können. Der Free Cashflow sollte ausreichen, um die betrieblichen Schulden über fünf bis acht Jahre zu verzinsen und (theoretisch) zurückzahlen zu können. Entsprechend wird die Debt-Capacity-Methode immer öfter von Unternehmen zur Gestaltung der Kapitalstruktur eingesetzt.

Welcher Nutzen kann aus der Anwendung der Debt Capacity gezogen werden?

Nutzen für Unternehmen:

- Beurteilbarkeit des eigenen Finanzierungspotenzials unter Berücksichtigung der Sichtweise der Fremdkapitalgeber
- Ausrichtung der Kapitalstruktur auf das Risikoprofil des Unternehmens
- Unterstützung bei der Beurteilung und damit Sicherstellung der Finanzierbarkeit künftiger Investitionen

Nutzen für Investoren und Kreditgeber:

- Vernetzte Berücksichtigung des Gesamtunternehmens («harte und weiche Faktoren») im Rahmen der Kreditanalyse
- Ausrichtung der Verschuldungshöhe auf die Fähigkeit des Kreditnehmers zur Tilgung und Verzinsung des Fremdkapitals

Beachten Sie

Investoren und Fremdkapitalgeber begrüßen es, wenn die Schlüsselpersonen auch finanziell massgeblich beteiligt sind. Aus verhandlungstechnischen Gründen kann es deshalb von Vorteil sein anzugeben, wie Sie sich die Zusammensetzung des Kapitals des Unternehmens in Zukunft vorstellen. Es ist ferner nützlich, die bisherige Finanzierung zu erwähnen. Aus der Darstellung des früheren Finanzierungsbedarfs und dessen Deckung lässt sich das bisherige Engagement der Schlüsselpersonen und Finanzierungsinstitute ersehen.

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld	14
Darstellung 2: SWOT-Analyse	17
Darstellung 3: Marktleistungen/Kundenbedürfnis am Beispiel einer Personalberatungsfirma	19
Darstellung 4: die fünf Wettbewerbskräfte	22
Darstellung 5: Grundstrategien	27
Darstellung 6: die Wertschöpfungskette	29
Darstellung 7: Führungsinstrumente im BSC-Grundmodell	38
Darstellung 8: Beispiel des Ursache-Wirkung-Zusammenhangs im BSC-Grundmodell	38
Darstellung 9: Risikoanalyse	42
Darstellung 10: die Risikomatrix	43

Checkliste Businessplan

Seite 13	Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Businessplan in Kurzform ■ Geschäftsidee, Unternehmensstrategie, Marktleistungen, Unternehmerteam, Finanzbedarf, Rolle des Finanzpartners
Seite 15	Unternehmen und Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschichtlicher Hintergrund ■ Situation heute ■ Weitere Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld ■ Gründer, Gründungsdatum, Unternehmensentwicklung, Erfolge ■ Rechts- und Beteiligungsstruktur, Schlüsselkennzahlen ■ Gründungs-, Expansions-, Akquisitions-, Turnaround-Finanzierung sowie Nachfolgeregelung
Seite 18	Produkte/Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktleistungen ■ Detaillierte Beschreibung der Marktleistungen, des Kundennutzens, der Kundenbedürfnisse sowie der Vor- und Nachteile gegenüber den Konkurrenzprodukten
Seite 20	Markt/Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktübersicht ■ Eigene Marktstellung ■ Marktbeurteilung/Marktforschung ■ Marktanalyse, Kundenstruktur, Kaufmotivation ■ Bearbeitete Teilmärkte, Zielkundengruppen, Absatzkanäle ■ Markttrends, Eintrittsbarrieren, geschätzte Wachstumsraten der Teilmärkte
Seite 25	Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkurrenzunternehmen ■ Konkurrenzprodukte ■ Name, Standort, Zielmärkte, Marktstellung, Stärken und Schwächen ■ Sortiment, Eigenschaften, Zusatzdienstleistungen
Seite 26	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktsegmentierung ■ Marktbearbeitung ■ Leistungsgestaltung ■ Umsatzziel ■ Zielmärkte, Kundengruppen ■ Verkauf, Produkte PR, Werbung, Verkaufsförderung, Distribution ■ Sortiments-, Produkt-, Service-, Preispolitik ■ Budgetierte Verkaufsmengen pro Teilmarkt in den nächsten fünf Jahren, angestrebte Marktanteile in den jeweiligen Teilmärkten
Seite 28	Produktion/Lieferung/Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktion ■ Herstellung ■ Beschaffung ■ Eigenproduktion, Fremdproduktion ■ Prozesse, Abläufe und Qualitätskontrolle ■ Waren- und Materialeinkauf, Bezugsquellen und deren Sicherstellung
Seite 30	Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pipeline / laufende Entwicklungsprojekte ■ Milestone Management
Seite 32	Standort/Administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Standort ■ Administration ■ Geschäftsdomizil und -stellen, Vor- und Nachteile des gewählten Standorts ■ Aufbau der Administration, Organisation des Rechnungswesens, Bürokapazitäten
Seite 34	Informations- und Kommunikations-technologie (IKT)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Infrastruktur ■ Trends ■ Verfügbarkeit, Sicherheit, Kompatibilität und Aktualität der Systeme ■ Erwartungen und entsprechende Vorkehrungen
Seite 36	Management/Führungsinstrumente/Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmerteam ■ Lebenslauf pro Mitglied ■ Beirat (wissenschaftlich oder Business Angel) ■ Mitglieder, Verantwortlichkeiten, Entlohnung, besondere Fähigkeiten ■ Ausbildung, Schulen, Berufserfahrung, bisherige Erfolge ■ Lebenslauf, Fachkompetenzen und Nutzen für das Unternehmen
Seite 42	Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interne Geschäftsrisiken ■ Externe Geschäftsrisiken ■ Operationelle Risiken ■ Management, Produktion, Marketing, Finanzen, Personal ■ Ökonomischer, ökologischer, gesetzlicher und gesellschaftlicher Bereich ■ Produkthaftung, Haftpflicht
Seite 44	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzfristige und langfristige Finanzplanung ■ Finanzierungskonzept ■ Ermittlung des Finanzierungsbedarfs mithilfe der Plan-Bilanz, der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Kapitalflussrechnung ■ Liquiditätsplan ■ Deckung des Finanzierungsbedarfs durch die Zuführung von neuem Kapital und deren Herkunft



CREDIT SUISSE (Schweiz) AG

Postfach

CH-8070 Zürich

credit-suisse.com/businesseasy

Die bereitgestellten Informationen dienen Werbezwecken. Sie stellen keine Anlageberatung dar, basieren nicht auf andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers und sind auch nicht das Ergebnis einer objektiven oder unabhängigen Finanzanalyse. Die bereitgestellten Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. Diese Informationen wurden von der Credit Suisse Group AG und/oder den mit ihr verbundenen Unternehmen und Tochtergesellschaften (nachfolgend «CS») mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen repräsentieren die Sicht der CS zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Sie stammen aus Quellen, die für zuverlässig erachtet werden. Die CS gibt keine Gewähr hinsichtlich des Inhalts und der Vollständigkeit der Informationen und lehnt jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung der Informationen ergeben. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Die Informationen in diesem Dokument dienen der ausschliesslichen Nutzung durch den Empfänger. Weder die vorliegenden Informationen noch Kopien davon dürfen in die Vereinigten Staaten von Amerika versandt, dorthin mitgenommen oder in den Vereinigten Staaten von Amerika verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Ohne schriftliche Genehmigung der CS dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.

Copyright © 2019 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen und Tochtergesellschaften. Alle Rechte vorbehalten.

SMMI 1 1540271 12.2019

